

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Germano Braga Ribeiro dos Santos

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O CLAUDIR HAIR STUDIO

Florianópolis

2008

Germano Braga Ribeiro dos Santos

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O CLAUDIR HAIR STUDIO

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado
como requisito parcial para obtenção do grau de
bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina.

Professora Orientadora: Kelly Cristina Benetti

Florianópolis

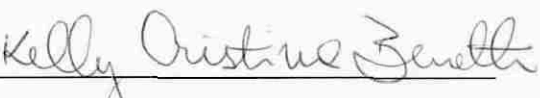
2008

Germano Braga Ribeiro dos Santos

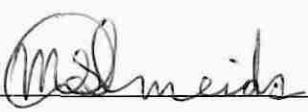
PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O CLAUDIR HAIR STUDIO

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu a nota _____ ao aluno Germano Braga Ribeiro dos Santos.

A Banca Examinadora está composta por:



Kelly Cristina Benetti
Professora Orientadora



Professor

Professor

“... em cinco anos, estes serão os bons velhos tempos!” (Z.M.)

AGRADECIMENTOS

Rebeca Antonio Carlos Pedro Braga Walter Ribeiro Poema Alves Xisto Eduardo Dado Pedrinho Pio Epifânio Valéria Sofia Filé Gabriel Xistinho Manuela Camila Kátia Cristina Maíra Juliana Renan Gustavo Lucas Bolo Tom Ricardo Eduardo Pedro Felipe Camila Laura José Francisco João Carolina Tiago Thiago Daniel Augusto Luciano Jorge Jefferson Robson Francisco Thiago Ana Paula Marcos Mabel Fernanda Ariel German Cabe Cabeza Augustin Diego Douglas Jéssica Natália Brody Jason Sam Bem Luiz Luis Dimas Guco Lui Max Mateus Tânia Federico Fred Alexandre André Alex Heloisa Rafael Bruno Daniel Pedro Débora Erika Ettore Felipe Fábio Fernando Lucas Fabinho Igor Humberto Jacy Jonathan Julia Jusciely Karina Karine Leandro Luan Márcia Emanuele Miriam Monique Nelson Patrícia Paulo Ricardo Sara Sérgio Lurdes Claudir Thais Virginia Ricardo Rebeca Antonio Carlos Pedro Braga Walter Ribeiro Poema Alves Xisto Eduardo Dado Pedrinho Pio Epifânio Valéria Sofia Filé Gabriel Xistinho Manuela Camila Kátia Cristina Maíra Juliana Renan Gustavo Lucas Bolo Tom Ricardo Eduardo Pedro Felipe Camila Laura José Francisco João Carolina Tiago Thiago Daniel Augusto Luciano Jorge Jefferson Robson Francisco Thiago Ana Paula Marcos Mabel Fernanda Ariel German Cabe Cabeza Augustin Diego Douglas Jéssica Natália Brody Jason Sam Bem Luiz Luis Dimas Guco Lui Max Mateus Tânia Federico Fred Alexandre André Alex Heloisa Rafael Bruno Daniel Pedro Débora Erika Ettore Felipe Fábio Fernando Lucas Fabinho Igor Humberto Jacy Jonathan Julia Jusciely Karina Karine Leandro Luan Márcia Emanuele Miriam Monique Nelson Patrícia Paulo Ricardo Sara Sérgio Lurdes Claudir Thais Virginia Ricardo Rebeca Antonio Carlos Pedro Braga Walter Ribeiro Poema Alves Xisto Erin Eduardo Dado Pedrinho Pio Epifânio Valéria Sofia Filé Gabriel Xistinho Manuela Camila Kátia Cristina Maíra Juliana Renan Gustavo Lucas Bolo Tom Ricardo Eduardo Pedro Felipe Camila Laura José Francisco João Carolina Tiago Thiago Daniel Augusto Luciano Jorge Jefferson Robson Francisco Thiago Ana Paula Marcos Mabel Fernanda Ariel German Cabe Cabeza Erin...

De alguma forma,

RESUMO

SANTOS, Germano B. R. **Plano estratégico de marketing para o Claudir Hair Studio** 74f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O presente estudo tem como objetivo elaborar um plano de marketing para o Claudir Hair Studio, empreendimento localizado na cidade de Mogi das Cruzes, estado de São Paulo. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se como conclusiva, descritiva, aplicada, bibliográfica e participante e estudo de caso. Foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados, as entrevistas não estruturadas, o método da observação e a pesquisa documental, e os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo. A empresa possui um posicionamento bem definido: atender a um público masculino, cada vez mais exigente em um espaço elaborado para eles. Para a realização do plano utilizou-se como autor base Philip Kotler em seus diversos livros publicados, e com isso, o plano seguiu a seguinte sequência: análise ambiental, análise da situação, objetivos, estratégia, táticas, orçamento e avaliação e controle. A análise externa tanto em micro como em macro ambientes foram consideradas muito positivas, dado diversos fatores, dentre os mais importantes a cultura cultuada no país e a ausência de concorrentes diretos. O posicionamento adotado pela empresa permite que ela desenvolva uma série de ações que irão propiciar uma posição sustentável de desenvolvimento.

Palavras-chaves: Marketing, Planejamento, Estética.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Localização dos empreendimentos	43
Figura 02: Visão panorâmica	45
Figura 03: Visão interna	45
Figura 04: Colaboradores	46
Figura 05: Lavatórios	46
Figura 06: Busdoor	53
Figura 07: Uniforme da equipe patrocinada	54
Figura 08: Região do empreendimento	60
Figura 09: Índice de aproveitamento	64
Figura 10: Índice de percepção por classe social	64
Figura 11: Índice de lembrança	65
Figura 12: Índice de aproveitamento	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudo dos horários.....	61
Quadro 2: Ações de marketing.....	67
Quadro 3: Modelo de plano de marketing.....	68
Quadro 4: Plano de marketing.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Gastos em propaganda.....	55
---	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 ESTRATÉGIA	16
2.2 MARKETING	18
2.2.1 Marketing de serviços	22
2.2.2 Plano de Marketing	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 ABORDAGEM E TIPO DE ESTUDO	37
3.2 COLETA DE DADOS	39
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	40
3.6 LIMITAÇÕES	41
4 PLANO DE MARKETING	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	42
4.1.1 Análise de SWOT	48
4.2 SITUAÇÃO ATUAL DO MARKETING.....	52
4.4 MARKETING MIX	57
4.4.1 Produto e Pessoas	57
4.4.2 Preço e Praça.....	59
4.4.3 Processos e evidências físicas	62
4.4 PROMOÇÃO	63
4.5 ORÇAMENTO E CONTROLE	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	73
REFERENCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo faz uma contextualização do tema, apresenta o problema de pesquisa, os objetivos – tanto geral como específicos-, a justificativa para a realização do trabalho assim como a estrutura do mesmo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como pode ser visto nos meios de comunicação, a indústria relacionada à estética ganha força ano após ano, de salões de cabeleireiros à clínicas especializadas em tratamentos cirúrgicos. Estar consolidado num mercado como esse, atendendo a um nicho específico rentável, requer uma estratégia de marketing sólida, consoante com a estratégia organizacional.

Segundo a professora do Departamento de Economia da Universidade Federal Fluminense (UFF), Ruth Helena Dweck, em matéria publicada no site Com Ciência, os brasileiros estão entre os povos mais vaidosos do mundo, comportamento percebido pela produção brasileira da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. A preocupação com a beleza impulsiona o setor de serviços, com a sofisticação dos salões e clínicas de estética

O salão de cabeleireiro masculino CLAUDIR HAIR STUDIO, nasceu com uma proposta diferente para o público masculino. Visando resgatar o prestígio das antigas barbearias aliado com o que há de mais moderno no mundo da estética masculina, o salão oferece uma proposta inovadora para seu público, proporcionando-lhe um espaço orientado para suas necessidades.

O salão iniciou suas atividades no ano de 2007, e mês a mês vem aumentando sua cartela de clientes na cidade. O empreendedor Lucas Bravin calcula, de acordo com os dados mensais do faturamento, que desde o início das atividades, a empresa vem incrementando suas atividades em algo em torno de 10% ao mês, sendo que ele credita este desempenho, basicamente, por trata-se de um estabelecimento novo. Para o ano de 2009, almeja-se um aumento de 60% de suas atividades, sendo esta, portanto, a meta deste trabalho.

Para que essa meta seja alcançada, faz-se necessário um melhor aproveitamento da estrutura organizacional, bem como de princípios e técnicas gerenciais. Neste momento, considera-se a utilização apropriada das ferramentas disponibilizadas pelo Marketing.

O marketing tem por principal responsabilidade alcançar um crescimento em receitas lucrativas, identificando, avaliando e selecionando as oportunidades de mercados e estabelecendo estratégias para alcançar o sucesso (KOTLER, 2002). Para que o plano de marketing seja eficiente, então, devem-se propor medidas para alcançar tal crescimento.

O marketing na área de serviços é recente em relação à abordagem dada às indústrias, e, portanto, há muito que se desenvolver. O marketing de serviços está voltado para o tratamento adequado do consumidor, na interpretação e leitura correta de suas necessidades, levando-se em conta os fatores que influenciam em seu comportamento (NETO, 2008).

O setor de serviços mostra sua força ano após ano. Responsável pela criação de 587.103 empregos no ano passado, segundo dados do Ministério do Emprego e do Trabalho, o setor espera, ainda, um crescimento de 8% para este ano, de acordo com a Cebrasse (Central Brasileira do Setor de Serviços). No Brasil, de acordo com dados do IBGE, a prestação de serviços corresponde a pouco mais de 60% do PIB. Competir num mercado como esse, em franca expansão, requer portando um plano de marketing coerente e dinâmico, voltado para a realidade do setor terciário.

Para que o plano de marketing atinja esse objetivo, adotou-se neste trabalho a metodologia proposta e defendida por Kotler (1998, 2000, 2002, 2005), na qual o plano contém seis etapas: análise da situação, objetivos, estratégias, tática, orçamento e controle. Tal metodologia é abordada, com pouquíssimas variações, por outros autores, tais como, Richers (2000), Compomar e Ikeda (2006) e Westwood (2007).

O problema de pesquisa, diante deste contexto, é assim formulado:

Quais ações mercadológicas devem ser adotadas pelo salão de cabeleireiros masculino CLAUDIR HAIR STUDIO com o intuito de aumentar seu faturamento para o período que se estende de janeiro de 2009 a dezembro de 2009?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo são divididos em geral e específicos, e será um guia para o desenvolvimento deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Sugerir um plano de marketing para o salão de cabeleireiros masculino CLAUDIR HAIR STUDIO.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Analisar a situação atual do marketing da organização, interna e externamente;
- b. definir ações estratégicas de marketing ;
- c. elaborar um orçamento para o plano de marketing; e
- d. *definir mecanismos de controle e avaliação de marketing.*

1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração de um trabalho acadêmico pode ser justificada segundo Castro (1978) que sugere 3 critérios: importância, originalidade e viabilidade.

Dadas as características da organização, bem como da indústria na qual está inserida e a necessidade de informações a respeito de seus clientes e de como atingir seu público-alvo, tornam este trabalho de grande importância para o empreendedor e, por consequência, para o empreendimento, cooperando para que se estabeleça e seja reconhecido na região. Ademais, a relação do acadêmico com o mesmo, amigos desde os tempos de primário, torna este estudo alvo de grande motivação para ambos. Para Castro (1978) a importância está diretamente ligada à forma com que a pesquisa afeta um segmento da sociedade.

Para o acadêmico é importante pois consiste na aplicação por parte do mesmo, dos conhecimentos adquiridos no decorrer de sua graduação. Soma-se a isto a área abrangida pelo trabalho – marketing -, que é de grande interesse do mesmo. A área de marketing, como será discutido no decorrer do trabalho, ganha importância na prestação de serviços, principalmente nos anos 90, sendo antes voltada mais para o setor secundário. Uma organização que preste um serviço e vise desenvolver uma proposta diferente e inovadora é muito bem amparada por um bem desenvolvido plano de marketing, residindo aí a importância deste trabalho para a organização. A importância, segundo Castro (1978), está ligada a uma questão relevante à sociedade. Um tema pode ser importante quando está ligado à questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade e de conhecimento que mereça atenção. Destaca-se ainda a importância deste trabalho para a academia, pois o mesmo visa trabalhar teoricamente e conceitualmente, numa área pouco desenvolvida nas pequenas e micro empresas brasileiras, e ainda, fornecer uma abordagem para organizações deste porte.

A originalidade de um plano de marketing baseia-se tanto na organização bem como no mercado a ser estudado. Não houve, até o momento, nenhum estudo por parte da organização visando desenvolver um planejamento deste porte e característica, visando incrementar suas vendas ou mesmo conhecer seu público-alvo, tendo o estudo grande chances de surpreender aos envolvidos na pesquisa. A originalidade de um assunto, segundo Castro (1978), está relacionada à capacidade do tema da pesquisa em surpreender, não estando necessariamente ligada ao fato deste já ter sido pesquisado ou não.

Para que um trabalho seja viável, necessitam-se dados a respeito do objeto estudado, o que é perfeitamente alcançável por parte do acadêmico, por razões supracitadas; é necessário também tempo e conhecimento por parte do acadêmico, sendo o tempo abundante e o conhecimento suficiente; e ainda é necessário verba, a qual, no referido, estudo não será tão grande que o torne inviável. Para Castro (1978), viabilidade, recursos financeiros, conhecimento e informação são imprescindíveis ao se analisar a viabilidade de uma pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo fará uma abordagem teórica sobre os conceitos necessários para a compreensão do trabalho. Para tanto, irá utilizar-se de autores consagrados nos respectivos temas abordados, visando demonstrar sobre quais alicerces o estudo de caso será erguido. Serão, portanto, abordados os seguintes conceitos: estratégia, marketing e planejamento de marketing.

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia deriva de *strategós*, general superior na hierarquia bélica grega (LIMA et al, 2003). Atualmente, ela é utilizada no meio empresarial, sendo tema de discussões a respeito de seu emprego.

De acordo com Porter (1996), é importante diferenciar estratégia de eficiência operacional. Para explicar este conceito, o autor aborda o conceito de trade-offs. Trade-off é uma escolha na qual ter menos de um, implica ter mais de outro, ou seja há um conflito de escolha. Para o autor, toda vez que houver um conflito de escolha, há uma decisão estratégica, a organização terá de traçar um caminho único, sem poder ser facilmente copiada. Freire (1997) concorda com Porter ao afirmar que "...na sua essência, a estratégia é o conjunto de ações da empresa que visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência".

Seguindo a mesma linha dos autores anteriormente citados, Hamel (2000) defende ainda a importância da originalidade para a estratégia da organização, ou pra se utilizar das palavras do próprio autor, "a estratégia deve ser revolucionária, por forma a identificar vias completamente distintas e inovadoras para a empresa alcançar os seus objetivos".

Porter (1996), discorre ainda sobre a importância da adequação das atividades organizacionais, visando um "sistema de atividades" que se reforçam e criam valor para o cliente. Dentro deste conceito Hamel (2000) argumenta que "os gestores de topo devem incentivar os membros mais jovens da organização a tornarem-se "ativistas estratégicos", elementos que não só executam as orientações estratégicas, como também participam na sua concepção, trazendo assim novas perspectivas para a formulação da estratégia na empresa". Stoner e Freeman (1999), corroborando Porter, dizem que o

conhecimento dos objetivos e da estratégia existentes dentro de uma empresa proporciona uma estrutura para definir que aspectos do meio ambiente terão influência na capacidade da organização de alcançar suas metas.

Richers (2000) generaliza mais ao abordar estratégia, dizendo que trata-se de “a busca de um caminho para a empresa como um todo”. Não abordando questões capazes de gerar discussão, a busca, segundo o autor, remete a análise e ponderação dos objetivos da empresa e caminho remete às decisões e sua implementação. Assim como na abordagem generalista de Richers, Thompson e Strickland (2000) colocam que estratégia é o “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais”, executadas visando o melhor desempenho da empresa.

Dadas tais definições é válido colocar a abordagem de Mintzberg et al (2001), que propõem 5 definições válidas para estratégia. Sendo elas:

- a.a estratégia vista como um plano, ou seja, como um guia que define ações futuras, por isso sendo conhecida como estratégia pretendida;
- b.a estratégia encarada como um padrão, baseada no comportamento passado;
- c.a estratégia vista como uma posição e sendo assim, baseando-se na localização de certos produtos em certo mercados;
- d.a estratégia vista como uma perspectiva e o modo como a empresa realiza suas atividades; e
- e.a estratégia encarada como um truque, ou seja, uma manobra específica para ludibriar um concorrente.

Em consonância com a terceira proposição de Mintzberg, Porter (1996), afirma que o posicionamento estratégico pode vir de três “fontes diferentes, mutuamente exclusivas e por vezes sobrepostas”. Em primeiro lugar, o posicionamento pode basear-se na variedade de produtos e serviços oferecidos por uma indústria, sendo um posicionamento dado graças à especialidade da organização em oferecer determinado produto ou serviço melhor que seus concorrentes. O posicionamento pode também ser calcado nas necessidades de um segmento específico de clientes, visando atendê-las plenamente. Este tipo de posicionamento é o mais próximo da visão tradicional, e é chamado posicionamento baseado em necessidades. Por fim, o posicionamento baseado em acesso consiste em segmentar clientes que são acessíveis de maneiras diferentes, sendo também a forma menos comum de posicionamento (PORTER, 1996).

Outro conceito importante na abordagem de estratégia é a diferenciação. Para Porter (apud RICHERS, 2000) diferenciação implica em criar algo que é percebido como único. O autor afirma ainda que ao sustentar uma diferenciação o competidor será considerado acima da média, pois a lógica da diferenciação exige que um cliente escolha atributos que sejam diferentes dos seus rivais. Levitt (1990), defende ainda que a diferenciação possa ser conduzida pela maneira como a empresa gerencia seu marketing, pois ao optar por mercados e políticas de preços é à administração de marketing que se refere.

Como base para o conceito de estratégia adotado neste trabalho, finaliza-se com a seguinte afirmação: "...a estratégia faz com que as atividades da empresa, como produção e distribuição sejam projetadas para "entregar" o valor único de um determinado produto ou serviço, sendo a estratégia um fator limitante à empresa, e conferindo um valor único" (PORTER, 1996, p. 28).

Estando o conceito de estratégia devidamente explanado, passe-se agora ao conceito de marketing.

2.2 MARKETING

O marketing surgiu nos Estados Unidos e, em seguida, espalhou-se pelo resto do mundo, porém num ritmo lento. Já no Brasil, o marketing começou na década de 50 (RICHERS, 2000).

Para Richers (1994) o berço do marketing encontra-se indiscutivelmente nos Estados Unidos, e sua difusão pelo mundo foi relativamente lenta. Para o referido autor, mesmo na Europa, o marketing só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial. Porém no Brasil o marketing começou a ser empregado a partir do exato momento em que uma missão norte-americana passou a organizar os primeiros cursos de administração, em meados de 1954, na recém criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Atualmente, os autores definem o marketing de diversas formas, contudo pode-se perceber que todos chegam a um ponto em comum, que é satisfazer as necessidades e desejos das pessoas. Richers (2000, p. 5) define marketing como "entender e atender o mercado". O autor defende sua posição alegando ser ela pragmática, utilizando-se do conceito contemporâneo e, portanto, abrangente e operacional da área. Ainda segundo

Richers (2000) o marketing é importante para o sucesso de qualquer organização, mesmo as que não visam lucro, pois proporciona aos clientes a escolha por produtos e serviços.

Philip Kotler, que é considerada a autoridade mundial no assunto, define marketing, em diferentes momentos: “Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (KOTLER, 2002, P. 54).

O Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades dos clientes de um mercado-alvo com rentabilidade. O marketing identifica necessidades e desejos insatisfeitos. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e seu potencial de lucro. Identifica com precisão quais os segmentos a empresa tem capacidade de servir melhor, além de projetar e promover os produtos e serviços adequados” (KOTLER, 2005, p. 13).

Ainda de acordo com Kotler (2000), marketing pode definido como “um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo ou grupos obtém o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Portanto para o autor, troca é um conceito central em marketing, e para que tal potencial troca ocorra coloca-se cinco condições essenciais: que haja ao menos duas partes; que todas as partes envolvidas possuam algo que possa ter valor para a outra parte; que exista capacidade de comunicação e entrega; que haja possibilidade de recusar a oferta bem como negociá-la.

Churchill (2000) se utiliza da definição da American Marketing Association segundo a qual marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Peter Drucker, um dos maiores teóricos da administração sintetizou bem a função do marketing na organização: “a meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto e serviço se adaptem a ele e se venda por si só, deixando o cliente pronto para comprar” (DRUCKER apud KOTLER, 2000, p. 30). O marketing como conceito é inerente aos conceitos de necessidades humanas, desejos e demandas. A carência percebidas são uma parte básica da construção do homem. Uma necessidade moldada pela cultura e características gera um desejo e estes quando são comprados geram demandas, constituindo as trocas (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

As empresas não conseguem atender todas as necessidades existentes, pois o mercado é heterogêneo, isto é, os indivíduos têm gostos e hábitos diferentes. Dessa

forma precisa segmentar o mercado, para que a empresa direcione suas ações a seu público-alvo. Segundo Pride e Ferrel (2000, p. 129) “a segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado total em grupos, ou segmentos, que consistem em pessoas ou organizações com necessidades de produtos relativamente semelhantes”. No entendimento de Dias (2003, p. 3) “a segmentação de mercado é uma estratégia de marketing que identifica grupos de clientes potenciais de acordo com uma ou mais características”.

Kotler (2000) ao tratar de segmentação afirma ser esta um esforço para aumentar a precisão do marketing da organização. O autor coloca ainda segmento que trata-se de uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o marketing individual. A segmentação pode ser dar por preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra, hábitos de compra, etc. Kotler (2000) defende que se pode sempre segmentar de formas diferente um mercado e, pode-se ainda, subdividir um segmento, gerando um nicho de mercado, que seriam um grupo definido estritamente dentro segmento cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. O extremo, como já dissemos, seria o marketing individual, concentrado totalmente no indivíduo. Churchill (2007) neste raciocínio defende que as bases para a segmentação podem ser demográficas, geográficas, psicográficas, comportamentos de compra e, pode-se ainda estabelecer critérios dentro da segmentação, por exemplo, como critérios de segmentação demográfica têm: sexo, idade, raça ou etnia, ocupação, tamanho da família, etc.

Além de segmentar o mercado, as empresas precisam desenvolver estratégias para estabelecer qual a posição que pretende ocupar no mercado. Segundo Dias (2003, p. 104) “o conceito de posicionamento refere-se à criação de uma imagem para a marca na mente do consumidor que seja diferenciada em relação às marcas da concorrência, a fim de obter vantagem competitiva”. Kotler (2005) discorre sobre o tema alegando que o posicionamento é mais um passo para tornar o marketing eficaz, sendo o passo seguinte à segmentação, pois procura identificar os segmentos-alvo e proporcionar uma oferta superior. O autor defende ainda a importância de já se ter previamente estabelecido quais são os alvos no segmento. Richers (2000) diz que “a segmentação procura mostrar ao empresário onde encontrar grupos de pessoas que tem características de consumo semelhantes, enquanto o posicionamento, que é a operacionalização da segmentação, opera com a sensibilidade das pessoas...”.

Segundo Kotler (2000, p. 309) a diferenciação, usada como abordagem do marketing, “é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”. Kotler (1998) menciona que os compradores potenciais de um produto ou serviço apresentam quatro características: interesse, renda, acesso e qualificações para a sua aquisição. Ainda segundo o autor, a diferenciação pode ser por produto, por serviços, por pessoal, por canal e por imagem. Na diferenciação de produto há diversas maneiras de distingui-los, sendo que as principais são as características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, estilo e design. (KOTLER, 2000). Ferrel et al. (2000) coloca que um dos motivos mais importantes da estratégia do produto é encontrar meios de diferenciar as ofertas dos seus concorrentes, sendo a percepção do consumidor de máxima importância neste processo.

De acordo com Kotler (2000) as empresas podem obter vantagem competitiva por meio da diferenciação de pessoal, desde que tenham profissionais bem treinados e qualificados. Já a diferenciação por canal de distribuição, segundo Dias (2003, p. 104), “pode ser alcançada quando os produtos são distribuídos por meio de canais exclusivos, que não podem ser utilizados pela concorrência”. Sobre diferenciação de imagem, Kotler (2000, p. 318) afirma que “os compradores reagem de maneira diferente às imagens de diferentes empresas e marcas”, ou seja, quando as ofertas da empresa e do concorrente são parecidas os consumidores diferenciam-nas por meio da imagem concebida por cada empresa ou produto.

Após análise dos conceitos nota-se que as empresas precisam determinar qual é a maneira mais pertinente para se diferenciar dos concorrentes, visando aumentar sua participação de mercado. Tendência para Kotler (2000, p. 159) “é uma direção ou sequência de eventos que tem determinados impulso e direção”. As tendências do marketing são mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, que se formam lentamente, e uma vez estabelecidas, nos influenciam por algum tempo. Complementa o mesmo autor que, a participação das mulheres na força de trabalho é uma importante tendência que impulsionou a abertura de creches, consumo de alimentos para microondas e uma linha de roupas adequadas a elas para usar em escritórios, por exemplo. A tendência futura é de um mercado misto, de nichos, produto virtual, foco no cliente industrial, a qualidade ideal e revolução da velocidade. Assim destaca-se que o marketing envolve várias áreas integradas, voltadas a satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, gerando assim lucro para a organização.

Abordar-se-á a seguir o marketing na prestação de serviços, já que esse setor possui peculiaridades em relação ao segundo setor e requer atenção a novas perspectivas.

2.2.1 Marketing de serviços

O setor de serviços vem impulsionando as economias dos países desenvolvidos há algum tempo, e representa na grande maioria destes países mais de 70% do PIB (LAS CASAS, 2006). Las Casas (2006) argumenta que quanto mais avançada a nação, mais importante o setor de serviços, graças ao poder aquisitivo de sua população. O marketing neste setor, ainda segundo o autor, teve seu “boom” nos anos 80, devido à nova mentalidade empresarial, principalmente nos pequenos e médios negócios.

No Brasil, o setor de serviços representa 58% do PIB, segundo dados de 2000 divulgados pelo IBGE, sendo ainda o setor que mais emprega no país. Lima et al. (2003) considera o mercado de serviços, ou terciário, cada vez mais competitivo e com clientes cada vez mais exigentes. Para os autores, o marketing de serviços tem três dimensões principais: os clientes atuais e potenciais, os funcionários e a interação cliente-prestador de serviço. Segundo ainda os autores, somente com estas 3 dimensões bem atendidas é que podemos alcançar os resultados desejados.

Antes de aprofundar mais o assunto marketing de serviços, cabe definir o que é serviço. Para Lima et. al. (2003), a complexidade e amplitude desta atividade causam um problema para sua definição, gerando por vezes definições de caráter limitado. Os autores, portanto, colocam as características deste setor, sendo que estas aparecerão em maior ou menor intensidade. As características são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Os autores defendem ainda que não há um serviço puro, assim como dificilmente há um produto puro. Sendo assim, toda oferta apresenta uma parte tangível e outra intangível.

Las Casas (2006) reconhece a mesma dificuldade da definição de serviços, no entanto, não deixa de colocar uma abordagem na qual serviço constitui uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. O autor coloca ainda a definição de Rathmell, na qual serviço é um ato, uma ação, um esforço, um desempenho (RATHMELL apud LAS CASAS, 2006). Ao final Las Casas (2006), cujo livro trata exclusivamente de marketing de

serviços, opta por trabalhar com a definição de Rathmell em detrimento da primeira que foi exposta. Segundo o autor, serviços podem sim, estar associado a uma transferência de bens, como por exemplo, numa imobiliária.

Não podendo deixar de abordar a base conceitual para este trabalho, serviços é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente tangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta da propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto concreto” (KOTLER, 2000, p. 448). Sendo esta, portanto, a abordagem conceitual sobre a qual este trabalho foi realizado.

Como a oferta de serviços pode ser muito ampla. Kotler (2000) propõe cinco categorias para segmentar estas ofertas: serviço puro, que ocorre sempre que só existe o serviço; serviço principal, que consiste em um serviço principal com serviços ou bens de apoio; serviço híbrido, quando tanto serviço como bens são importantes; bem tangível associado a um ou mais serviços; e por fim bem tangível, que ocorre quando não há um serviço associado.

Dentro de tais categorias, com maior ou menor intensidade, as prestadoras de serviço têm de enfrentar três tarefas: aumentar a diferenciação, a qualidade dos serviços e a produtividade (KOTLER, 2000).

Para gerenciar a diferenciação deve-se atentar-se: à oferta, visando incluir características inovadoras; à entrega, desenvolvendo um ambiente físico mais atraente para executar os serviços ou um processo de entrega superior; e ainda à imagem, por meio de símbolos e logotipos (KOTLER, 2000).

Para gerenciar a qualidade de serviços, Kotler (2000) coloca que se deve buscar superar as expectativas dos clientes, pois se os serviços forem além do que se esperava, o cliente ficará inclinado a recorrer ao fornecedor. Para tanto obter tal qualidade de serviço, Zeithaml e Berry colocam 5 fatores determinantes da qualidade de serviço. Em ordem de importância, eles são (ZEITHAML E BERRY apud KOTLER, 2000):

- a. confiabilidade: que é desempenhar o serviço exatamente como foi prometido;
- b. capacidade: disposição para ajudar os clientes e fornecer o serviço dentro do prazo;
- c. segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir segurança e confiança;
- d. empatia: atenção dispensada aos clientes; e

e. itens tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e material de comunicação.

Kotler (2000) ainda coloca que empresas de serviços gerenciadas com excelência tem em comum os seguintes aspectos: concepção estratégica compromisso da alta gerência, padrões rigorosos de qualidade, sistemas de monitoramento, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto do cliente como do funcionário.

Ao gerenciar a produtividade, a empresa dispõe de sete abordagens que visam melhorar a produtividade dos serviços. Ela pode contratar funcionários mais qualificados, por meios de processos de seleção mais criteriosos. Pode também optar por aumentar o número de serviços, mas reduzir um pouco a qualidade. A terceira abordagem seria “industrializar” o serviço, padronizando a produção e adicionando equipamentos. Outra opção para empresa seria reduzir ou eliminar a necessidade do serviço, criando um produto-solução. Uma quinta abordagem sugere o desenvolvimento de um serviço mais eficaz. A empresa pode ainda optar por apresentar aos clientes incentivos para substituírem o trabalho da empresa pelo seu trabalho. Uma última abordagem seria aproveitar o poder da tecnologia para oferecer aos clientes um melhor atendimento e tornar os funcionários mais produtivos (KOTLER, 2000).

Com o setor de serviços crescendo numa escala global, todas as empresas prestadoras de serviços devem dispor de mecanismos para competir eficazmente neste mercado. A próxima parte abordará o conceito de plano de marketing, para depois, aplicarmos todos os conceitos vistos, na organização em estudo. Destaca-se a seguir o plano de marketing.

2.2.2 Plano de Marketing

Para elaborar um plano de marketing a organização deverá realizar uma série de atividades interligadas, para que haja uma coesão com o objetivo proposto. Richers (2000) argumenta que existem diversos modelos para a montagem de um plano de Marketing, mas nenhum deles funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução. “Marketing e todas as outras funções

gerenciais, devem se apoiar na missão e metas da organização, transformá-las em objetivos com medidas quantitativas específicas” (FERREL et al, 2000, p. 99).

Ferrel et al.(2000) define plano de marketing como um resultado do processo de planejamento estratégico de mercado. Westwood (2008) corrobora e define plano de Marketing como o documento resultante das decisões tomadas no planejamento de marketing. O autor coloca ainda que este pode ter uma estrutura formal, mas não necessariamente possui um documento formal.

Kotler (2000) diz ser defensor de um formato de planejamento padrão, pois facilitaria na hora da comparação de diferentes planos e ainda produz uma forma ordenada de pensar marketing eficaz. Para o autor, um plano de marketing tem seis etapas: análise da situação, os objetivos, a estratégia, a tática, o orçamento e os controles.

Para analisar a situação, Kotler (2005), sugere que as empresas verifiquem quais são as grandes forças do mercado (econômicas, político-legais, culturais, sociais, tecnológicas) e quem são seus atores (empresa, concorrentes, distribuidores, fornecedores). Segue-se então uma análise de SWOT (*strenghts, weakness, opportunity, threatens*), que avalia as forças, fraquezas e as oportunidades e ameaças. Kotler (2005) sugere ainda que essa análise comece por oportunidades e ameaças e depois fraquezas e forças, ou seja, de fora pra dentro. Bibliografias de outros autores como Ferrel et al (2000), Compomar e Ikeda (2006) e o próprio Kotler em outra ocasião, colocam como precedente desta análise situacional uma análise da situação atual do marketing da empresa, contemplando antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros. Abordagem que foi adotada neste trabalho.

O próximo passo seria definir os objetivos, tanto financeiro como de marketing (KOTLER, 2005). Westwood (2007) coloca que nesta etapa define-se aquilo que você quer alcançar – os alvos fundamentais do plano –, tratando do equilíbrio entre produtos/serviços e seus mercados. McDonald (apud COMPOMAR E IKEDA, 2006) colocam que os objetivos de marketing devem ser mensuráveis em termos de volume de vendas, receitas, participação no mercado, lucros, porcentagem de penetração nas lojas, etc. Richers (2000) coloca que os objetivos devem ser audaciosos, porém não absurdos. Kotler (2005, p. 94) complementa da seguinte maneira:

com base na identificação das melhores práticas e oportunidades, a partir da análise da situação, a empresa as classifica, define os mercados-alvo, e estabelece metas e uma planilha de prazos para alcançá-la. A empresa também estabelece objetivos no que diz respeito aos interessados, à reputação da empresa, à tecnologia, e a outras questões relevantes.

Estabelecer objetivos para um plano de marketing não é uma questão simples e direta. Não se pode escolher aleatoriamente os números relativos a lucros, participação no mercado, movimentos de vendas, etc. (WESTWOOD, 2007). Segundo o autor, trata-se de um processo repetitivo no qual os objetivos são estabelecidos, as estratégias e os planos de ação são desenvolvidos, e depois é analisado se os objetivos planejados são impossíveis, exeqüíveis ou fáceis. Segundo o autor ainda, a meta é estabelecer objetivos de marketing que sejam um desafio, que possam ser atingidos com esforço, e que sejam motivadores e não desestimulantes.

Devidamente esclarecido o que é e como estabelecer objetivos do plano de Marketing, analisar-se-á as estratégias de marketing para a consecução dos mesmos.

Adotou-se neste trabalho a metodologia proposta e defendida por Kotler (1998, 2000, 2002, 2005), tal como mencionada acima, na qual o plano contém seis etapas: análise da situação, objetivos, estratégias, tática, orçamento e controle. Tal metodologia é abordada, com pouquíssimas variações, por outros autores, tais como, Richers (2000), Compomar e Ikeda (2006) e Westwood (2007).

2.2.2.1 Estratégias de Marketing

Utilizar-se-á do conceito previamente abordado sobre estratégia, agora empregando-se ferramentas de marketing, voltadas para a consecução do plano de Marketing.

Segundo Kotler (2005, 2003, 2000) a estratégia de marketing está calcada na tríade STP (segmentation, targeting, positioning), sendo um pensamento estratégico que, apesar de ter surgido após os famosos 4 P's (que abordaremos mais adiante), deve precede-lo. Deve-se portanto, antes de usar as demais ferramentas de marketing, segmentar o mercado, estabelecer um alvo (segmento ou nicho) e por fim posicionar-se dentro do mercado selecionado.

Sandhusen (2006) define segmentos de mercado como grupos com alto potencial para possíveis clientes com características e necessidades comuns que os distinguem de outros. Las Casas (2007) corrobora ao dizer que trata-se de grupos de consumidores homogêneos entre si. Portanto, segmentação é o processo de separação desses grupos a partir de um mercado heterogêneo.

Para Nickels e Wood (1999, p. 140) a segmentação de mercados faz sentido pois manter o foco apenas em grupos específicos de clientes “permite a análise de seus desejos e necessidades e o posterior desenvolvimento de produtos e programas de marketing voltados para esses desejos e necessidades”. Os autores defendem ainda que, a segmentação de mercados oferece quatro benefícios:

- a.gera oportunidades para construir e fortalecer relacionamentos a longo prazo com clientes chaves;
- b.promove maior eficiência e eficácia do marketing;
- c.ajuda na melhor compreensão do ambiente competitivo do marketing; e
- d.promove respostas mais rápidas às necessidades em mutação dos consumidores.

Ferrel et al (2000) coloca que há uma variedade de fatores que podem ser usados para dividir os mercados em agrupamentos homogêneos, entretanto, a maioria deles se concentra em três categorias gerais – segmentação demográfica, segmentação psicográfica e segmentação por benefício desejado. Sandhusen (2006) coloca ainda que essencial à estratégia de segmentação são as decisões que definem quantos segmentos serão englobados pelo programa de marketing da empresa e como serão estabelecidos os limites para esses segmentos.

Kotler (2000) propõe o seguinte procedimento para a segmentação do mercado:

- a. levantamento: para obter uma perspectiva das motivações, atitudes e comportamentos dos consumidores;
- b. análise: visando remover as variáveis altamente correlacionadas e depois aplicar análise por conglomerados; e
- c. determinação do perfil: quando cada conglomerado tem seu perfil determinado em termos de atitude, comportamento, características e atribui-se nome ao segmento de acordo com sua característica dominante.

Já Sandhusen (2006) sugere os seguintes critérios para segmentar mercados:

- a. critérios geográficos: se voltam a localização dos possíveis mercados-alvo e as características distintivas associadas a cada localidade;
- b. critérios demográficos: referem-se a medidas de estado da pessoa, como idade, sexo, tamanho da família, renda, ocupação e nacionalidade;
- c. critérios psicográficos: são estados mentais que tem influência direta no comportamento do consumidor, como classe social, estilo de vida, valores, etc; e
- d. critérios comportamentais: definem grupos de mercados-alvo em termos de como os membros do mercado se comportam como consumidores diante da oferta de um vendedor.

Ferrel et al. (2000) coloca que a segmentação demográfica e psicográfica são substitutas da verdadeira segmentação de mercado, a por benefícios esperados. Segundo o autor ainda “algumas pessoas compram carro por esporte; outras, por apelo sexual e motivos sociais; enquanto ainda outras tem senso de poder e velocidade”(FERREL, 2000, p. 92).

Las Casas (2007) aborda o potencial de cada segmento, fazendo uma avaliação do poder de compra de cada um. Para tanto, existem diversos métodos, tanto estatísticos como não estatísticos. Kotler (2000) coloca ainda que para avaliar o potencial de um mercado, deve-se levar em consideração não só a atratividade potencial do mercado, como também os objetivos e recursos da empresa. O autor propõe cinco modelos para a seleção do mercado-alvo: concentração em um único segmento, especialização seletiva, especialização por produto, especialização por mercado e, por fim, cobertura total do mercado.

Nickels e Wood (1999) sugerem 5 critérios para avaliar os segmentos: vendas e lucros potenciais, potencial de crescimento do segmento, potencial de retenção dos clientes, custo potencial de marketing e risco potencial.

Ferrel et al (2000) aborda um ponto interessante quando trata de segmentar mercados: “Quando segmentar mercados?”. Segundo o autor, deve-se responder “sim” a estas 4 perguntas para que o mercado seja passível de segmentação.

- a. é possível encontrar de forma objetiva e confiável de definir grupos de pessoas que possuem necessidades similares mas que diferem de outros grupos?
- b. é possível medir o potencial de vendas e de lucros desses segmentos?
- c. esses segmentos podem ser alcançados de forma lucrativa utilizando o marketing?
- d. é possível esperar uma resposta diferente para os planos de marketing exclusivo oferecido para cada segmento?

Para o autor, se a segmentação de mercado é adequada, deve-se estudar o mercado todo, para assim definir o segmento ideal a ser abordado. Cravens e Piercy (2007, p. 99) ao abordarem o tema dizem que “a oportunidade de segmentação surge quando as diferenças nas funções de demanda (resposta) dos compradores permitem que a demanda de mercado seja divididas em segmentos, cada um deles com uma função de demanda específica”.

Cabe lembrar aqui, como já foi exposto anteriormente, que a segmentação é um meio termo entre marketing de massa e marketing individual. Kotler (2005) observa que, no final, segmentação é a busca pela compreensão da natureza do cliente.

O próximo passo é então, de acordo com Kotler (2000), Ferrel et al. (2000), Cravens e Piercy (2007), Las Casas (2007), Nickels e Wood (1999), decidir a respeito da seleção do mercado-alvo e do posicionamento. Ferrel et al (2000) expõe que ao final do processo de avaliação dos segmentos, deve-se então selecionar os segmentos no(s) qual (is) se deseja atuar. Pode-se fazer isso utilizando-se de uma matriz, ou outra técnica que permita avaliar todas as variáveis consideradas na sua avaliação.

De acordo com Nickels e Wood (1999) as decisões de mercado-alvo determinam o número de segmentos escolhidos e os planos para o produto, preço, administração do canal e comunicação integrada de marketing para alcançá-los. Kotler (2005) complementa dizendo que a empresa deve se preocupar com os mercados-alvo nos quais possa proporcionar uma oferta superior. Cravens e Piercy (2007) colocam ainda que a empresa pode optar por ficar em somente alguns segmentos visando obter o poder e as vantagens da especialização.

Kotler (2000) propõe os seguintes modelos de seleção de mercado-alvo:

- a. concentração em único segmento: a empresa quer ganhar com as vantagens da especialização, mas corre riscos caso o segmento desapareça ou entre um concorrente;

- b. especialização seletiva: quando há razões objetivas para a escolha de tais segmentos, como vantagem diversifica o risco da empresa;
- c. especialização por produto: empresas que se especializam em um produto que possa ser vendido em diversos segmentos;
- d. especialização por mercado: a empresa concentra-se em atender às varias necessidades de um grupo particular de clientes; e
- e. cobertura total de mercado: a empresa tenta atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos que ele possa precisar.

O autor discorre ainda sobre certas considerações para a avaliação e seleção de mercados. Os mercados-alvos por vezes geram debates, e as pessoas se preocupam quando empresas tentam tirar vantagens de grupos vulneráveis, e promovem produtos potencialmente prejudiciais, por isso, deve-se atentar à ética no mercado-alvo no qual se deseja atuar. Kotler (2000) expõe também que ao selecionar mais de um segmento para atender, a empresa deverá prestar atenção aos inter-relacionamentos em termos de custo, desempenho e tecnologia. Por fim o autor diz que a empresa deve buscar entrar em um segmento por vez, sem revelar seus planos de expansão.

Para terminar a análise estratégica do marketing sobre a tríade STP, Nickels e Wood (1999) argumentam que a compreensão da maneira como clientes reais e potenciais vêem o produto forma a base das atividades de marketing para o posicionamento de um produto. Kotler (2005) corrobora ao afirmar que o posicionamento é o momento que a empresa comunica o que ela oferece aos segmentos de mercado-alvo. Cravens e Piercy (2007) colocam ainda que posicionar o produto envolve combinar o produto, distribuição, determinação de preço e estratégias de promoção com o intuito de fixar favoravelmente a organização na mente dos consumidores.

Finalizada a abordagem estratégica do marketing, destacados os devidos pontos, discute-se agora as táticas de marketing, ou, como prefere Compomar e Ikeda (2007), a arquitetura estratégica.

2.2.2.2 Táticas de Marketing (*marketing mix*)

Com todas as decisões tomadas na etapa anterior, passa-se então à operacionalização do plano, para tanto, faz-se uso de ferramentas do marketing

conhecidas como marketing mix. Kotler popularizou o composto, por vezes também denominado de 4P's de marketing.

No entanto, sua elaboração deve-se, primeiramente ao professor Neil H. Bourden, que lecionava marketing utilizando-se de 12 variáveis – *product planning; pricing; branding; channels of distribution; personal selling; advertising; promotions; packaging; servicing; physical handling; fact finding and analysis*. Ao professor Jerry McCarthy credita-se a redução desses termos aos famosos “Produto, Preço, Promoção e Praça”(COMPOMAR; IKEDA, 2007).

Westwood (2007) propõe que táticas de produtos refiram-se a mudar o mix/portfólio de produtos, abandonar, adicionar ou modificar produtos; mudar o design, a qualidade ou o desempenho e; consolidar ou padronizar os produtos. Táticas de preço estariam relacionadas a mudar os preços, prazos ou condições de pagamentos; políticas de desnatamento; políticas de penetração e; políticas de descontos. Para o autor ainda a promoção está relacionada a mudar ou reestruturar a equipe de vendas; mudar a política de relações públicas e; aumentar ou diminuir a participação em exposição e feiras. Por fim, a praça refere-se à localização, canais de distribuição e melhora do serviço.

Ferrel et al. (2000) trabalha mais amplamente este assunto e a partir das quatro variáveis propõe as seguintes decisões/atividades possíveis:

- a. Produtos: Desenvolvimento e teste de mercado de novos produtos; modificação dos existentes; eliminação dos produtos que não satisfazem às necessidades dos consumidores; formulação de nomes de marcas e de políticas de marcas; criação e garantia de produto e estabelecimento de procedimentos de garantia total; planejamento de embalagens, incluindo materiais, tamanhos, formatos, cores e designs.
- b. Praça (distribuição): análise dos vários tipos de canais de distribuição, desenho de canais de distribuição, formulação e implementação de procedimentos para o manuseio eficiente dos produtos; análise dos métodos de transporte; minimização do custo total de distribuição; análise de possíveis localizações para fábricas, atacados ou lojas de varejo.
- c. Promoção: estabelecimento de objetivos de promoção; determinação dos principais produtos a serem usados; seleção e programação de mídias de propaganda; criação de mensagens de propaganda; recrutamento e treinamento de vendedores; formulação de programas de remuneração de vendedores;

definição do território de vendas; planejamento e implementação de esforços de promoção de vendas; preparação e disseminação de textos de publicidade; integração de todas as comunicações promocionais.

d. Preço: análise dos preços dos concorrentes; formulação de políticas de preço; determinação dos métodos a serem usados para a determinação de preços; definição de descontos para vários tipos de compradores; estabelecimento de condições de vendas.

Diversos autores, entre eles Kotler, colocam que o marketing em serviços esteve muito desatualizado, com relação ao setor secundário. Mesmo assim, Kotler (2005) enxerga grande desenvolvimento no marketing de serviços, e vê com bons olhos a formulação de novos compostos de marketing para esta área.

Las Casas (2006) argumenta que as semelhanças entre marketing de serviços e marketing de bens tendem a ultrapassar as diferenças. No entanto, vê uma mudança significativa no composto de marketing. Compomar e Ikeda (2007) argumentam que diversos autores agregam outros 3 P's: evidências físicas (physical evidences), pessoas e processos.

Kotler (2005) explica esses três novos P's da seguinte maneira: evidência física sugere a busca por um caráter tangível à sua oferta, usando-se de bilhetes, certificados, logotipos, etc.; pessoal é o provedor de serviço, que pode causar uma boa ou má impressão e; processos abordam as diferentes maneiras pela qual se pode prover o mesmo serviço.

Las Casas (2006) coloca ainda que a base para a decisão, além das variáveis controláveis (mix de marketing), são os benefícios procurados pelos clientes, pois estes serão comprados, de uma maneira geral, se prometerem proporcionar satisfação das necessidades do público-alvo. Isto envolve, segundo Kotler (2000), as noções de "serviço perceptível" e "serviço aumentado". Para o autor, serviço-núcleo corresponde à resposta do que o cliente está realmente procurando e, numa segunda análise estão os serviços perceptíveis, que estão sempre à disposição do consumidor e os serviços aumentados, que seriam os benefícios extras.

Kotler trabalha ainda na questão de benefícios-núcleos, que seria o esperado pelo cliente, adentrando, portanto no marketing mix. Os atributos, segundo Kotler (2000), além do pessoal, que já foi abordado, tratam de: duração de serviço, equipamento de suporte, pacote e rotulagem.

Kotler (2005) propôs ainda a inclusão de outros dois P's: Política e opinião Pública, criando assim o que se convencionou chamar de megamarketing. O autor argumenta que boa parte do marketing depende de um governo receptivo e de um público receptivo.

Kotler (2005, p.63) quando aborda a necessidade de um novo "mix de marketing", expõe o tema da seguinte maneira:

O mix de marketing não se referia originalmente a 4 P's, mas sim a 14. Há muitos anos, Neil Borden usou uma ampla lista de ferramentas de marketing, e sempre poderemos acrescentar coisas à lista. Então a pergunta não é: "quais ferramentas constituem o mix de marketing?", mas sim "quais ferramentas estão se tornando mais importantes para o mix de marketing?". Por exemplo, sinto que a publicidade passou do ponto e que as relações públicas ainda não chegaram nele. Isto é sustentado no novo livro de Al Ries, "The decline of advertising and the rise of RP". E a importância das ferramentas de marketing direto também está aumentando no mix de marketing.

Após alocadas todas as ferramentas de marketing as quais se pretende utilizar para alcançar os objetivos de marketing, e por consequência, colaborar para o êxito no objetivo organizacional, deve-se preparar um orçamento para a alocação de recursos e um modelo de avaliação e controle de desempenho, para que eventuais medidas corretivas sejam tomadas. O próximo tópico aborda estes assuntos.

2.2.2.3 Orçamento, avaliação e controle

Um orçamento é um plano de atividades futuras, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização. Devem-se incluir as entradas e saídas de dinheiro, os planos da empresa para seus ativos e passivos e as estimativas de épocas e de valores previstos para as entradas e saídas de caixa (BROOKSON, 2001).

Compomar e Ikeda (2007) explicam que a conta de receita e despesas é importante para a identificação da margem de contribuição de marketing no faturamento. Destacam ainda que do composto de marketing dois P's são receitas (produtos/ serviços e o preço) e os dois restantes são despesas (praça e promoção).

Richers (2000) expõe as duas funções básicas do orçamento: o planejamento financeiro e o controle. O planejamento financeiro, segundo o autor, tem o objetivo de determinar as necessidades de caixa e de financiamento futuro, enquanto a função controle serve como coordenadora dos fundos disponíveis das diversas áreas, visando

ainda assegurar liquidez para cobrir as operações da empresa. Brookson (2001) coloca ainda que para montar um bom orçamento é preciso coletar informações, estimar criteriosamente receitas e despesas, e então reunir tudo num documento abrangente e aceito por consenso. O autor sugere ainda que na montagem do orçamento sejam considerados os seguintes aspectos:

- a. avaliar as influências externas (economia, população e mão de obra; governo e legislação; relação com clientes, concorrentes e fornecedores); avaliar as influências internas (fatores comerciais – produtos e serviços, unidades comerciais; fatores de alto nível – pessoas, objetivos comerciais; disponibilidade de recursos – recursos disponíveis, orçamentos departamentais); avaliar os fatores limitantes (vendas ou capacidade de produção, limitação no mercado);
- b. previsão de receitas: estimar criteriosamente os tipos (tipo de produto, segmento de mercado ou localização geográfica), valores (histórico e ações em curso) e as épocas do ingresso das receitas;
- c. previsão de despesas: estimar criteriosamente os tipos (custos correntes específicos e custos correntes compartilhados, custos pré-operacionais e custos de capital), valores (histórico e ações em curso) e as épocas das despesas; e
- d. categorias de custo: determinar os custos fixos e variáveis (relacionar com o volume de vendas), custos diretos e indiretos.

Kotler (2000) informa que uma vez aprovado o orçamento, é a base para desenvolver planos e programações das operações de marketing. Richers (2000) finaliza informando que o orçamento não deve ser seguido rigidamente, pois o mercado é muito dinâmico e pode-se deixar passar boas oportunidades, portanto, deve-se rever o orçamento periodicamente e tentar compreender a natureza das divergências.

O orçamento é uma ferramenta para se avaliar se as ações estão ou não atingindo as metas planejadas (KOTLER, 2002). Quando as metas não estão sendo alcançadas, devem-se tomar medidas corretivas que alterem o rumo. Dias (2004) corrobora ao afirmar que o controle mensura e acompanha o desempenho do plano de marketing, permitindo medidas corretivas.

Compomar e Ikeda (2007) complementam a função controle, informando os parâmetros sob os quais poderão se comparar os objetivos pretendidos.

- a. que espécies de informações de feedback devem ser prestadas, a fim de se verificar se os resultados reais são alcançados de acordo ou em desacordo com a parte do plano correspondente;
- b. qual será a frequência com que as informações serão fornecidas;
- c. como os elementos devem ser apresentados, para facilitar a compreensão e a comparação das informações importantes e suas respectivas relações;
- d. fixar um dia que deve haver uma análise geral de resultados; e
- e. determinar quais os elementos de resultado devem alimentar o feedback.

Richers (2000) propõe como montar um sistema de avaliação. Para o autor, os objetivos devem ser claros, concentrando-se naquilo que é realmente importante; o trabalho em equipe é essencial, para que haja co-responsabilidade; não se deve utilizar muitas medidas, devendo-se focar nos que tem relevância significativa; deve haver uma separação entre avaliação extemporâneas e avaliação periódica; deve-se utilizar o sistema de informações de marketing, que é de grande apoio para a avaliação; deve-se sempre pensar em feedback, visando entender o que está acontecendo e introduzir medidas que melhorem o desempenho e, por fim; deve-se treinar, treinar e treinar, pois a equipe deve estar disposta a aprender com seus erros para que haja um uso eficaz do sistema de avaliação.

De acordo, ainda, com Ferrel et al. (2005, p.41), a avaliação e controle também devem conter a parte orçamentária:

A avaliação financeira do plano de marketing é também um importante componente de avaliação e controle. Estimativas de custos, vendas e receitas determinam as projeções financeiras. Na verdade, as considerações financeiras desempenham um papel fundamental na identificação de estratégias alternativas...

De acordo com Churchill e Peter (2000), após esta etapa do plano de marketing deve-se revisar o plano como um todo, fazendo questionamentos a respeito dos objetivos, os setores importantes de crescimento, os principais concorrentes, as forças e fraquezas da organização, bem como do mercado-alvo e o posicionamento desejado.

Após a apresentação feita neste capítulo do trabalho, consistindo da visão de diversos autores sobre o tema abordado, conclui-se a fundamentação teórica do

estudo. Terminado este capítulo, possibilita-se a execução na prática do plano de marketing, precedida dos procedimentos metodológicos utilizados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que este trabalho seja confiável e para assegurar que os objetivos sejam atingidos, tornam-se necessário elaborar uma metodologia adequada, o que implica definir claramente os métodos, técnicas e instrumentos a serem utilizados. Como o trabalho visa elaborar um Plano de Marketing para o CLAUDIR HAIR STUDIO, este capítulo contemplará a metodologia utilizada para a realização do mesmo, para que seja possível compreender como foram estruturadas as ações e como foram analisados e tratados os dados.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991 apud ZANELLA, 2006), a metodologia é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, definindo o caminho a ser seguido, colocando erros em evidencia e auxiliando as decisões do cientista.

A continuação apresenta-se, quanto aos procedimentos metodológicos desta pesquisa, os seguintes tópicos: abordagem e tipo de estudo, coleta de dados, população da pesquisa, instrumento de coleta de dados, tratamento e análise dos dados e limitações.

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE ESTUDO

Vergara (apud ZANELLA, 2006) propõe dois critérios básicos para a classificação das pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, conclusiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista. Quanto aos meios, pode ser de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, ex-post-facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

No que se refere aos fins, esta pesquisa é considerada descritiva, conclusiva e aplicada. Quanto aos meios, é: documental, bibliográfica, ex-post-facto e estudo de caso.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de fenômeno (VERGARA, 1997). Mattar (1999) apresenta a pesquisa descritiva, quando se procura o fenômeno em estudo. Nesta foram respondidas questões como: quem, o quê, quanto, quando, e onde.

Num segundo momento, a pesquisa teve caráter conclusivo, pois além de procurar descrever a realidade estudada, com objetivos bem definidos, procedimentos formais estruturados de forma a solucionar um problema – caráter descritivo-, este estudo também buscou fornecer alternativas de curso de ação.

Esta pesquisa classifica-se também como bibliográfica, que de acordo com Matar (2005) caracteriza-se pela utilização de materiais publicados, como livros, revistas ou meios eletrônicos, através de sua identificação, seleção e análise. Para Martins (1994), o estudo bibliográfico visa conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, e sua finalidade é recolher, selecionar analisar e interpretar as contribuições teóricas que já existem sobre aquele assunto. Para a realização do trabalho utilizou-se materiais previamente elaborados, tais como livros, artigos, revistas especializadas na área, notícias na internet e dissertações.

Quanto aos meios este trabalho teve a finalidade resolver problemas específicos dentro de uma organização, assumindo um caráter de pesquisa aplicada. Segundo Vergara (1997 apud ZANELLA 2006) a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Com isso pode-se caracterizar esta pesquisa como sendo teórico aplicada, pois irá agregar os conhecimentos teóricos no estudo de campo da pesquisa, a fim de solucionar o problema. Trata-se ainda de um estudo de caso, pois, segundo Mattar (2005), um estudo de caso busca conhecer profundamente uma realidade organizacional, sem preocupações com a representatividade.

Ao abordar a taxonomia proposta por Schein (SCHEIN apud ZANELLA, 2006) o tipo de pesquisa realizado é denominado proposição de planos ou sistemas, pois visa elaborar um plano estratégico para uma organização.

Para a construção do plano de marketing proposto neste trabalho, foram consideradas duas etapas. A primeira se concretizou na fundamentação teórica, com base no levantamento bibliográfico, e que serviu de modelo para a construção do estudo de caso. A segunda etapa consistiu no estudo de caso, no qual se buscou aplicar a teoria abordada relacionando-a a organização objeto de estudo.

Quanto à abordagem desta pesquisa, classifica-se como predominante qualitativa.

3.2 COLETA DE DADOS

Segundo Cruz Neto (2001), a coleta de dados deve estar ligada ao tema estudado de modo a identificá-lo e permitir melhor a realização da pesquisa. Trata-se de um confronto entre a teoria e a realidade dos atores sociais.

Foram coletados dados primários assim como secundários. De acordo com Mattar (2005), os primários são os dados nunca antes sido coletados, tabulados e analisados. Já os secundários, são os dados que estão à disposição do pesquisador, por já terem sido pesquisados, analisados e tabulados.

Os dados primários foram coletados junto à organização, não estruturadas com o empreendedor. Houveram também entrevistas não estruturadas com empresários do ramo, destacando-se o dono dos outros salões da família.

Os dados secundários foram coletados de revistas especializadas do setor, jornais, sites de instituições públicas e privadas, assim como legislações sob as quais a organização se estabelece.

População alvo é o conjunto de elementos que se pretende abranger na pesquisa (BARBETTA, 2005). Segundo o autor ainda, uma população acessível é aquela cujos elementos da população alvo são passíveis de serem estudados.

A população alvo do presente estudo é composta da seguinte maneira: o empreendedor, o dono da franquia CLAUDIR HAIR STUDIO, os empresários do ramo localizados na cidade de Mogi das Cruzes (SP) e os clientes da organização.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados primários, segundo Mattar (2005), são comunicação e a observação. O método da comunicação consiste no questionamento, seja verbal ou escrito, dos respondentes para obter as informações. Já o de observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas ao objetivo da pesquisa.

Na pesquisa optou-se por ambos os métodos. Por um lado, foi utilizado o método da entrevista não estruturada para a obtenção das informações junto aos entrevistados. Segundo Lakatos e Marconi (1995 apud ZANELLA 2006) a entrevista é

um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto.

Enquanto ao método da observação, Vergara (2007) define a observação participante como uma situação ou grupo ao qual o pesquisador já faz parte, onde ele já é espectador interativo.

Para a coleta de dados também se utilizou a pesquisa documental, que segundo Zanella (2006), envolve a investigação de documento internos (da organização) ou externos (governamentais, de organizações não-governamentais, instituições de pesquisa, entre outras). Os documentos analisados foram extraídos dos relatórios produzidos pelo sistema de cadastro de clientes da empresa, tais como: produtividade por funcionário, clientes por região, ticket médio, clientes por funcionário, assiduidade do clientes, entre outros.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados inicia-se a seção de tratamento e análise de dados. Segundo Vergara (2007) o tratamento dos dados refere-se àquela seção onde se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado para os propósitos do projeto. Ainda segundo o autor o tratamento e análise dos dados podem ser realizados com procedimentos estatísticos e não estatísticos.

De acordo Zanella (2006), a análise de discurso tem como foco a linguagem utilizada nos textos escritos ou falados, e é normalmente utilizada tanto para análise de documentos com para a análise dos depoimentos e das falas dos entrevistados. Conforme Chizzotti (2001 apud ZANELLA 2006) a análise de conteúdo é um método de tratamento e análise das informações coletadas, o qual se aplica à análise de textos ou qualquer comunicação reduzida a um texto ou documento.

3.6 LIMITAÇÕES

Por trata-se de um estudo de caso, este estudo possui limitações inerentes a este tipo de estudo. As conclusões/ações sugeridas/adotadas no plano de marketing, não possuem caráter generalizável, ou seja, são específicos da organização em estudo.

Outra limitação preponderante para o desenvolvimento do trabalho foi a dificuldade para se encontrar dados relevantes e consistentes. A cidade não possui de órgãos que facilitem ao pequeno empreendedor dispor de dados para melhor embasar suas decisões. Com isso, a busca de dados tomou mais tempo do que o necessário para o desenrolar do trabalho. Salienta-se, no entanto, que com a ajuda do empreendedor foi possível melhorar as decisões cujos dados não estavam disponíveis.

4 PLANO DE MARKETING

Tendo abordado diversas metodologias para a construção de um plano de marketing, dar-se-á início à constituição do mesmo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A cidade de Mogi das Cruzes fica situada no estado de São Paulo, na zona metropolitana do estado, a 48 Km da capital do Estado. a região é conhecida com Alto do Tietê. A cidade possui aproximadamente 372 mil habitantes, o que resulta numa densidade demográfica de 500 hab./Km² (PREFEITURA DE MOGI DAS CRUZES, 2007).

A cidade possui um elevado índice de desenvolvimento humano, cerca de 0,802 (IPEA, 2007). A cidade fica localizada no cinturão verde do Estado de São Paulo, abastecendo toda a região metropolitana de São Paulo e Rio de Janeiro. O parque industrial da cidade possui indústrias de diversos portes, sendo as siderúrgicas e as montadoras os principais expoentes.

A cidade é dividida em 8 distritos – Biritiba Ussu, Taiacupeba, Quatinga, Jundiapéba, Braz Cubas, Centro, César de Souza e Sabaúna –. Sendo que o maior e mais populoso é o Centro, ou sede. O CLAUDIR HAIR STUDIO fica na Rua José Urbano Sanches, nº 30, no bairro Socorro, localizado na sede do município.

A empresa CLAUDIR HAIR STUDIO, surgiu há 28 anos, com um salão unissex, no centro da cidade de Mogi das Cruzes. O salão dispunha de duas cadeiras e o proprietário era o pai do atual empreendedor, que hoje é sócio do salão masculino. Após diversas mudanças de ponto, o salão estabeleceu-se no bairro residencial Mogilar. Nesta época já contava 6 cadeiras e aproximadamente 12 funcionários.

A empresa permaneceu 12 anos neste local, e no ano de 2001, abriu sua segunda “filial”, próximo a um dos bairros mais nobres da cidade, o Parque Monte Líbano. Cabe aqui um parêntese, pois, apesar de este segundo estabelecimento possuir, o mesmo nome fantasia, e pertencer à mesma família, este está sobre nome jurídico diferente, o que caracterizaria uma outra organização. Isto se deve, basicamente, à redução de impostos para empresas de porte menor. Nesta época, se somarmos as duas organizações, havia um total de 23 cadeiras e cerca de 30 funcionários.

No ano de 2005, o estabelecimento localizado no Mogilar, conhecido como “matriz”, mudou sua localização. Neste momento o CLAUDIR HAIR STUDIO possuía duas lojas na avenida mais movimentada dos bairros nobres da cidade, e já contava com 40 funcionários.

O empreendedor, Claudir, em conversas com seu filho Lucas, analisou a possibilidade de abrir um salão somente para o público masculino. Apesar de ambos os salões da família serem unissex, houve um notável aumento, após o estabelecimento dos novos pontos, do público masculino. Para os empreendedores, na visão de necessidade do homem contemporâneo, eles teriam de se sujeitar a pequenos e antigos salões exclusivos para homens, ou disputar um espaço com a mulher em salões maiores e unissex. Faltava um salão nobre, moderno e apenas para eles.

Esse novo estabelecimento, foco de estudo deste trabalho, iniciou suas operações no ano 2007, no mês de abril. Ele segue a tendência dos outros salões, ou seja, apesar do mesmo nome fantasia, possui pessoa jurídica distinta.

O salão masculino fica localizado na Rua José Urbano Sanches,30, no bairro do Socorro. Na figura vê-se o mapa da região e a localização dos três empreendimentos.

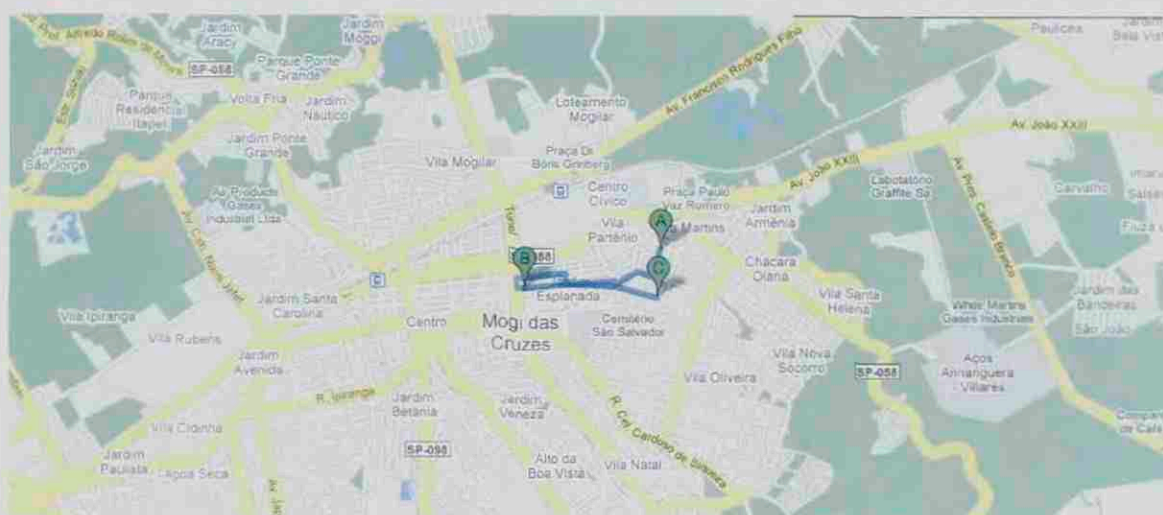


Figura 01: Localização dos empreendimentos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

A letra A indica a localização do Salão masculino, as letras B e C indicam os outros salões pertencentes à família, e incentivadores do início do empreendimento. Os Bairros Vila Oliveira, Vila Nova Socorro, Vila Santa Helena, Jardim Esplanada e Alto da Boa Vista são os bairros nobres da cidade.

Para o local do salão masculino, os empreendedores utilizaram-se dos seguintes critérios: fluxo de carros na região e localidade com grande concentração de clientes dos outros salões.

A projeção inicial dos empreendedores, dado o conhecimento empírico do setor, era empregar 10 profissionais e atender a 750 pessoas/mês. O salão iniciou suas atividades com uma área total de 160 m², dos quais 100 m² são destinados à prestação de serviços e os outros 60m² estão distribuídos entre, banheiros, estoque, e área privativa para funcionários. A área destinada a serviço distribui-se da seguinte maneira: 10 cadeiras, recepção, espera, café e lavatórios. As figuras 02 e 03 demonstram as instalações.

Há um projeto para acrescentar mais 108m² ao salão, utilizando-se do terreno localizado ao lado da empresa e de propriedade da mesma, que agregaria salas para massagem, RPG, Sauna ou Ofurô e bar.

O CLAUDIR HAIR STUDIO, iniciou suas atividades com 5 cabeleireiros, uma manicure e uma recepcionista e, no decorrer deste ano e meio, agregou-se uma esteticista e mais uma manicure. A empresa oferece serviços de corte, barba, engraxate, manicure, limpeza de pele, colorações e outras químicas, além de uma extensa linha de produtos masculinos e diversos tipos de cervejas, nacionais e importadas. As figuras a seguir apresentam o estabelecimento.



Figura 02: Visão panorâmica
Fonte: Claudir Hair Studio, 2008



Figura 03: Visão interna
Fonte: Claudir Hair Studio, 2008



Figura 04: Colaboradores
Fonte: Claudir Hair Studio, 2008



Figura 05: Lavatórios
Fonte: Claudir Hair Studio, 2008

A linha de produtos oferecida pela, destinada basicamente a homens abrange as marcas: AMERICAN CREW, NATURA, L'ÓREAL, KÉRASTASE, VITADERM, ALFAPARF, MIX-USE e SCHWARZKOPF. A uma ênfase nas quatro primeiras linhas citadas, com uma boa abrangência de produtos destas marcas. A marca AMERICAN CREW é considerada a principal parceira da empresa, possui mídias dentro do estabelecimento divulgando seus produtos e posição privilegiada na exposição. A parceria ocorre também pela missão da empresa norte-americana, que visa formar parcerias com salões da indústria estética, visando atender e servir as necessidades crescentes do homem contemporâneo. Nota-se uma forte sinergia entre as duas organizações.

No ano de 2008, as três empresas empregam ao todo cerca de 60 funcionários e possuem juntas uma carteira de cerca de 15000 clientes. O salão masculino possui um cadastro de 1500 clientes, dos quais ao menos 1.000 freqüentam o salão com alguma periodicidade.

Os funcionários do de todos os salões e, especificamente, o objeto de estudo, trabalham como autônomos, com inscrição estadual registrada, o que confere uma relação semelhante ao salão estar alugando o espaço para realização do trabalho individual, fugindo de normas da CLT. Para corroborar a vantagem vista pelo empreendedor neste modelo, em 28 anos, considerando-se todos os salões, houve somente 4 ações trabalhistas, todas ganhas pela empresa.

A missão do Claudir Hair Studio é: *“Proporcionar o bem-estar às pessoas, fornecendo soluções em estética, contribuindo para uma vida com qualidade, permitindo ao cliente estar bem consigo mesmo”*.

Através da missão caracteriza-se a preocupação as necessidades do homem contemporâneo, o foco no cliente, e a busca de sua satisfação .

A visão do Claudir Hair Studio é: *“Ser a empresa com líder no ramo da estética masculina na cidade de Mogi das Cruzes até o ano de 2011”*.

4.1.1 Análise de SWOT

Para analisar o ambiente no qual a empresa está inserida, tanto interno quanto externo, utilizar-se-á a metodologia SWOT, que identifica os pontos fortes e fracos da organização, e ainda as oportunidades e ameaças do ambiente.

Para analisar as oportunidades e ameaças far-se-á uma análise das forças macro-ambientais e micro-ambientais, sendo o macro-ambiente composto por forças econômico-demográficas, tecnológicas, políticos legais e socioculturais e o micro-ambiente composto por agentes, tais como clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. Será dada mais atenção à análise do micro-ambiente, pela grande influência que este possui nas micro e pequenas organizações.

4.1.1.1 Análise macroambiental

Como mencionado acima, a cidade na qual se localiza a empresa possui um alto índice de desenvolvimento humano, mesmo que esta análise seja feita em comparações globais. Isso se deve, entre outros fatores, ao poder aquisitivo da população. Segundo cite do IBGE, o PIB de Mogi das Cruzes é septuagésimo maior PIB do país, resultando num PIB per capita de mais de R\$ 12,000,00.

A empresa é enquadrada como empresa de sociedade limitada, ou seja, uma sociedade na qual ambos sócios deverão contribuir com recursos suficientes para que possam constituir a empresa e dar início às atividades. Este tipo de sociedade é a preferida pelas pequenas empresas, pois os sócios não respondem com seus bens pessoais caso a empresa não possua bens suficientes para honrar seus compromissos. Entretanto, se os sócios tomarem decisões contrárias ao interesse da sociedade, ou que manifestamente visem prejudicar interesses de terceiros, poderão responder com seus bens pessoais para cobrir os prejuízos causados. O novo Código Civil dispõe claramente que os sócios têm o dever de exercer suas funções com responsabilidade, assim como costumam empregar na administração de seus próprios negócios. O outro sócio da empresa é a senhora Lurdes Bravin Benitez, mãe do empreendedor.

A empresa, de acordo com o Sebrae, é considerada empresa de pequeno porte. Pois, de acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa é considerada empresa de pequeno porte aquela que aufera, em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e receita bruta igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

As variáveis tecnológicas afetam a organização de diferentes modos. Por um lado, os sistemas de gestão cada vez mais automatizados e eficazes ajudam o gestor na administração do negócio, por outro lado as técnicas disponíveis no ramo estético estão em constante evolução.

Para a gestão do negócio o empreendedor optou por utilizar de um software desenvolvido pela Az soluções. O AZ Cabelo&Estética é uma ferramenta de trabalho que auxilia na administração de Salões de Beleza e Centros de Estética. O software oferece: perfil do cliente, mala-direta personalizável, cálculo de comissões de titulares e assistentes em poucos segundos, controle eficiente de estoque, sistema de agendamento inteligente, integração com coletores de dados, impressora de recibo, bina, display de preço, gaveta de dinheiro e entre outros. Este programa foi desenvolvido especialmente para a gestão de salões de beleza e, de acordo com o empreendedor, possui uma alta adequabilidade à gestão da organização.

No que concerne às técnicas, o salão procura oferecer as mais modernas técnicas tanto no corte de barba e cabelo como nos serviços complementares. Para tanto, as parcerias com fornecedores, sendo o principal, como já destacado a American Crew, são intensamente utilizadas pelo empreendedor.

Por fim, ao analisar-se a dimensão cultural, notamos um grande potencial para a organização. O Brasil é considerado um dos países mais vaidosos do mundo. Segundo o site do SEBRAE, ele lidera o ranking de mais vaidosos da América Latina, e está entre os 7 países mais vaidosos do mundo. Tudo isto, segundo o site ainda, se reflete no mercado de higiene e beleza. O setor cresce a uma média de 10% ao ano, muito superior ao PIB, e é um dos setores que mais contratam mão-de-obra.

O SEBRAE informa ainda que o setor no Brasil, reflete muito as influências da moda, da mídia e de movimentos sociais. Por conta disso, hoje, salões de beleza são concebidos como verdadeiras fábricas de beleza nas quais o “processo produtivo” envolve uma série de tratamentos - desde o simples corte de cabelo, até serviços adicionais como massagem e tratamentos de pele.

Em uma análise macroeconômica, notamos um setor muito promissor, considerando-se principalmente aspectos sócio-culturais. O setor ainda, numa análise econômica se destaca no país, como facilmente podemos notar em uma breve pesquisa por dados.

Far-se-á agora uma análise microeconômica, ou seja, de seus concorrentes, clientes e principais fornecedores.

4.1.1.2 Análise microambiental

Iniciaremos a análise pelo potencial mercado no qual está inserida a organização, posteriormente traçaremos um perfil dos concorrentes e por fim, os fornecedores.

Para estimar o tamanho do mercado, primeiramente consideramos a população total da cidade, após isto consideramos a porcentagem de homens e mulheres, feito isto analisamos a proporção da macro-região na qual a organização está inserida e posteriormente a distribuição de renda da população.

Mogi das Cruzes possui hoje aproximadamente 372 mil habitantes, dos quais aproximadamente 49% são homens (PMMC, 2000). Na região da sede concentra-se aproximadamente 55% da população (PDMC, 2007), e na cidade, aproximadamente 13% da população (PDMC, 2007) possuem renda per capita acima de 11 salários mínimos (classes B e A).

Executados os devidos cálculos chegamos há aproximadamente 13.000 potenciais clientes.

Segundo o site do SEBRAE, maior dificuldade do setor não está na concorrência, mas na falta de mão-de-obra qualificada, pois é grande a demanda por profissionais por se tratar de um atendimento altamente personalizado. Esta característica leva o profissional da beleza a investir sempre na gestão e na capacitação da sua empresa e dos seus colaboradores. É um tipo de serviço que requer preocupação constante com a qualidade dos serviços, do atendimento e dos produtos utilizados.

A organização em estudo não possui um concorrente direto na cidade, ou seja, um salão que possua todas estas características, que lhe concedem uma posição estratégica diferenciada. No entanto, podemos traçar um perfil dos concorrentes.

Primeiramente, o salão concorre com as barbearias tradicionais, ou seja, aquelas na qual o cliente paga um preço mais baixo por um serviço simples de corte. Este tipo de cliente, apesar de não ser o principal foco da organização, pode, com algum esforço do marketing passar a frequentar o salão. Na outra ponta, temos os clientes que são mais exigentes e acabem disputando espaço com as mulheres nos salões de beleza unisex. Este cliente é mais fácil de ser atingido, por já possuir uma necessidade, bastando que a comunicação de marketing “encontre-o”.

Podemos ainda, considerar concorrentes indiretos, que não são cabeleireiros, mas oferecem serviços como limpeza de pele e massagem. O empreendedor considera que no salão masculino não temos concorrentes, em termos de estrutura, mas os pequenos ainda incomodam, pelo baixo preço que cobram, e pelos homens estarem acostumados com preços baixos devido ao fato de, por muito tempo, não haver um salão mais estruturado e que cobre um preço maior. Nota-se, portanto uma barreira a ser quebrada pelo marketing da organização.

Quanto aos fornecedores da organização, nos limitaremos a analisar o perfil do principal fornecedor, a American Crew. A empresa possui como estabelecer parcerias com salões voltados para o público masculino, para poder atender a crescente exigência e demanda por serviços de qualidade. A linha de produtos voltados para homens abrange todas as necessidades que vão de xampu a cremes para pele.

O empreendedor considera esta parceria muito importante para a organização, pois além dos produtos a American Crew disponibiliza frequentemente cursos no Brasil e no exterior para os seus parceiros. Nos próximos 6 meses o Claudir Hair Studio participará de dois cursos promovidos pela empresa, abordando temas como técnicas, gestão dos negócios e novos produtos.

O ambiente externo à organização oferece grandes oportunidades de crescimento, para uma empresa que saiba se posicionar no mercado, ponto muito importante para a organização em estudo. Com uma boa estratégia materializada num plano de marketing eficiente e eficaz, a organização possui as características indispensáveis para seu crescimento.

Analisar-se-á agora os pontos fortes e fracos da organização, considerando-se a análise externa.

4.1.1.3 Pontos fortes e pontos fracos

Dentre os principais aspectos considerados, a experiência no ramo, proveniente de quase 30 anos no mercado é um fator de peso. O peso da marca na cidade, aliada a experiência que o pai do empreendedor possui, pode gerar vantagens competitivas significativas para a organização.

Outra importante força detectada na organização é a relação com seus funcionários. Como a maior parte da remuneração depende somente do empenho do funcionário, a organização possui um baixo índice de rotatividade e de absenteísmo.

Soma-se a isto a não vinculação à CLT, o que permite maior flexibilidade aos empregadores. Salienta-se aqui que em todos os salões, nunca perdeu-se uma causa trabalhista. Fato encarado como muito positivo pelo empreendedor.

A localização do estabelecimento também é considerada um ponto muito positivo, já que este se situa entre os bairros nobres e o centro da cidade. Com isso há um grande fluxo de carros, o que garante boa visibilidade ao estabelecimento. Em contrapartida, fez-se necessário a contratação de manobristas, para evitar possíveis transtornos por parte dos clientes.

Dentre os pontos fracos ressaltados pelo empreendedor destaca-se a dificuldade de encontrar profissionais capacitados, dificuldade mencionada acima como característica do setor, segundo o SEBRAE.

Nota-se um bom preparo da organização frente às exigências do mercado, com uma estratégia bem delineada e que, se bem aplicada deve-lhe ser prospera. Para tanto, nada mais necessário que ações que indiquem e ressaltem esta estratégia, tarefa deste plano de marketing.

4.2 SITUAÇÃO ATUAL DO MARKETING

Para descrever como está o marketing atual da empresa, optamos por discorrer sobre todas as ações adotadas pelo empreendedor, Lucas Bravin, no decorrer da existência da empresa.

A primeira ação de marketing deu-se através da divulgação do novo empreendimento nos outros dois empreendimentos da família, isso foi possível graças à grande sinergia existente entre os negócios.

Na primeira semana da abertura do salão, foram exibidas matérias na emissora de televisão local, cada matéria com 10 minutos, exibidas 3 vezes ao dia, durante 5 dias da semana. Essa divulgação ocorreu novamente após um ano da fundação da empresa.

No meses seguintes, foram colocadas diversas propagandas nos jornais locais O Diário de Mogi e Caderno W, com uma frequência de dois anúncios ao mês. Esta prática ocorre até os dias de hoje.

Foram feitos anúncios na revista Opinião de circulação municipal, prática essa que durou aproximadamente entre os meses de agosto a dezembro de 2007.

No ano de 2008 foi adotada outra prática de propaganda, o BUSDOOR. Esta prática consiste em colocar anúncios na parte traseira de ônibus como se fossem outdoors móveis. Nos meses de maio e junho de 2008 dois ônibus de grande circulação na cidade carregavam o seguinte anúncio.



Figura 06: Busdoor
Fonte: Claudir Hair Studio, 2008

Outra tática adotada pela empresa foi o patrocínio de shows e eventos esportivos na cidade. A empresa patrocina um torneio de tênis na cidade, o Circuito de Tênis de Mogi das Cruzes. O circuito tem a duração de abril a dezembro, e as etapas ocorrem nos diversos clubes da cidade e região. Para o circuito de tênis são confeccionados placas, banners e camisetas.

Outro evento esportivo patrocinado pelo CLAUDIR HAIR STUDIO, foi o torneio de futebol society do Clube de Campo de Mogi das Cruzes. Para tanto a empresa patrocinou uma equipe no torneio, que ocorreu nos meses de junho, julho e agosto. Na figura vê-se o uniforme da equipe:



Figura 07: Uniforme da equipe patrocinada

Fonte: Fonte: Claudir Hair Studio, 2008

A empresa teve ainda a capa da edição de agosto do Caderno W, um jornal dedicado à eventos sociais na cidade.

Dentre as promoções oferecidas pela empresa, há um desconto de 20% para clientes que frequentam o estabelecimento no meio da semana, o seja, de terça a quinta-feira. Todos os meses são enviados e-mails, no formato de newsletter, informando os clientes dos serviços e produtos, bem como possíveis promoções para o corrente mês. Os aniversariantes do mês recebem desconto durante todo o mês do seu aniversário, desconto esse que varia entre 15% e 25%. A empresa possui catalogado mais 1500 e-mails de clientes.

Outra ação adotada pela empresa é a parceria com empresas. Em troca da exposição em alguma mídia dentro da empresa de uma propaganda da empresa, os colaboradores da empresa recebem desconto, desconto esse analisado caso a caso.

Segue na tabela 01 os investimentos em propaganda da organização:

Tabela 01: Investimentos em propaganda

Ação/Mês	Televisão	Jornal	Revista	Busdoor	Torneio Tênis	Torneio Fut.	Shows	Total
Abril	R\$ 3.500,00	R\$ 500,00						R\$ 4.000,00
Maio		R\$ 500,00						R\$ 500,00
Junho		R\$ 500,00						R\$ 500,00
Julho		R\$ 500,00	R\$ 400,00					R\$ 900,00
Agosto		R\$ 500,00	R\$ 400,00					R\$ 900,00
Setembro		R\$ 500,00	R\$ 400,00					R\$ 900,00
Outubro		R\$ 500,00	R\$ 400,00					R\$ 900,00
Novembro		R\$ 500,00	R\$ 400,00					R\$ 900,00
Dezembro		R\$ 500,00	R\$ 400,00					R\$ 900,00
Janeiro		R\$ 500,00						R\$ 500,00
Fevereiro		R\$ 500,00						R\$ 500,00
Março		R\$ 500,00					R\$ 400,00	R\$ 900,00
Abril	R\$ 3.500,00	R\$ 500,00			R\$ 1.000,00			R\$ 5.000,00
Maio		R\$ 500,00		R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00			R\$ 2.500,00
Junho		R\$ 500,00		R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00			R\$ 2.500,00
Julho		R\$ 500,00			R\$ 1.000,00	R\$ 1.250,00		R\$ 2.750,00
Agosto		R\$ 500,00			R\$ 1.000,00	R\$ 1.250,00		R\$ 2.750,00
Setembro		R\$ 500,00			R\$ 1.000,00			R\$ 1.500,00
Outubro		R\$ 500,00			R\$ 1.000,00			R\$ 1.500,00
Total	R\$ 7.000,00	R\$ 9.500,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 400,00	R\$ 30.800,00

Fonte: Dados primários, 2008

Pode ser notar uma considerável aplicação de recursos para propaganda da organização, que numa média mensal é R\$ 1645,00. Para que esse uso seja otimizado, faz-se necessário uma análise das estratégias de marketing da organização.

4.3 ESTRATÉGIAS

Aborda-se agora como a organização define sua estratégia de marketing. Para tanto, utilizar-se-á dos conceitos de segmentação, estabelecimento de alvo e posicionamento. Cabe retomar a abordagem utilizada neste trabalho: antes de usar as demais ferramentas de marketing, segmentar o mercado, estabelecer um alvo (segmento ou nicho) e por fim posicionar-se dentro do mercado selecionado, são atividades essenciais, segundo Kotler (2000), para as estratégias de marketing.

A segmentação permitirá manter o foco apenas nos clientes desejados. A proposta adotada é a segmentação demográfica e a psicográfica. A segmentação segue uma tendência demográfica, quando opta-se por atender somente a homens e com bom poder aquisitivo. E também é psicográfica, pois aborda homens com alto poder aquisitivo e que possuem necessidades específicas, tanto por classe social, quanto por estilo de vida. Homens preocupados com a aparência, seja por exigências do mercado, seja por características individuais, são o foco do CLAUIR HAIR STUDIO.

Homens cujas necessidades não são totalmente supridas pelas tradicionais barbearias, e que, todavia são obrigadas a disputar espaço com mulheres nos salões basicamente destinados a elas, são o público alvo da organização. Pode-se notar a opção por concentrar-se somente em um segmento específico.

O segmento é considerado promissor, por diversas razões que abordar-se-ão a seguir. Primeiramente, ao oferecer um serviço em condições diferenciadas, desde instalações a produtos relacionados, a organização cobra mais por seus serviços, e ainda possui uma série de produtos que complementam a receita. A empresa trabalha ainda com um regime de trabalho que foge às limitações da CLT, devido ao fato de grande parte dos profissionais estarem trabalhando no salão como autônomos, com inscrição estadual registrada, o que confere uma relação semelhante ao salão estar alugando o espaço para realização do trabalho individual. Portanto, o potencial de lucro é maior. Uma outra razão é o alto potencial de crescimento do setor, que segundo dados publicados pelo jornal O estado de São Paulo, cresce em torno de 8,2% ao ano, valor muito superior ao crescimento do PIB ou das indústrias (SEBRAE, 2008) Segundo ainda o Diário do Comércio, em artigo publicado na página do SEBRAE, o país ocupa o quarto lugar no mercado mundial da beleza, sendo ainda o segundo maior empregador, atrás apenas da construção civil, e cresceu 13,3% no primeiro semestre de 2006.

Outro importante fator deste segmento é o potencial de retenção de clientes. O empreendedor afirma que executado um bom serviço, são feitas diversas ações visando manter o cliente, como e-mails e promoções, e que geram bons resultados. O consultor Lucas Salvador, especializado em salões de cabeleireiros, em seu artigo publicado na página www.belezain.com.br que trata de clientes fiéis no setor de beleza, afirma que “assim como a perfeição, a fidelização de um cliente é uma meta que todos devemos buscar, sem perder a consciência de que ela nunca será atingida, pois é um alvo móvel; e de que a todo o momento estamos ameaçados de perder essa cliente”.

O posicionamento adotado pela organização, ou seja, como ela quer ser vista dentro do segmento, é como a empresa que oferece os melhores serviços, acompanhado de uma série de serviços complementares não oferecidos pelos concorrentes, e ainda com uma ampla diversidade de produtos específicos para seus clientes, que são somente encontrados em lojas especializadas de cosméticos. Soma-se a isto, às próximas ações da organização, seguindo a tendência das grandes redes de estética, visando oferecer serviços e produtos complementares, tais como bar, limpeza de pele masculina, sauna, massagem e cervejas importadas.

4.4 MARKETING MIX

O marketing mix é a operacionalização da estratégia do marketing. Conhecendo bem o perfil do cliente que se deseja atingir, o marketing mix pode ser direcionado para este cliente. Por isso é tão importante que a estratégia de marketing (STF) preceda o marketing mix.

Foram abordados 7 P's para a construção do mix de marketing em serviços, são eles: produto, preço, promoção, praça, processos, pessoas e evidências físicas. O produto, em nosso caso envolve um mix de serviço e produto, sendo contanto, o serviço o negócio da organização.

Primeiramente será abordado produto e pessoas, já que na prestação de serviços, os colaboradores são de suma importância, posteriormente será analisado o método de precificação e sua relação com a praça (localização) e, por fim, serão abordados os 3 P's restantes.

4.4.1 Produto e Pessoas

A abordagem de serviço envolve tanto o processo de execução do serviço em si, como os serviços extras. Kotler (apud LAS CASAS, 2006) cita que entre os benefícios esperados pelo cliente, o serviço-núcleo está a ser analisado sob a perspectiva de pessoal, duração do serviço e equipamento de suporte.

Para que os colaboradores executem um serviço de qualidade, eles têm de estar aptos a desenvolver todas as atividades inerentes à sua prestação. Segundo o empreendedor, para iniciar suas atividades no salão são feitas triagens de currículos, duas entrevistas conduzidas pelo empreendedor e um teste prático. Posteriormente são oferecidos cursos de atualização. Alguns poucos são formados dentro do salão, como auxiliares até estarem prontos para se tornarem profissionais.

Para medir o desempenho dos funcionários é utilizada a seguinte fórmula: *Faturamento pessoal X faturamento salão X faturamento grupo*. Com essa relação, o empreendedor pode observar a procura pelo profissional dentro do estabelecimento, sua eficiência e eficácia. Por se tratar de uma empresa que começa 90% das vezes na autonomia, a relação com eles é muito profissional. Nos salões eles recebem um

tratamento Empresa x Empregado muito próximo a empresas maiores. Salários em conta, férias programadas, análises e relatórios de produtividade. Além disso, alguns profissionais recebem incentivo monetário para pagamento de faculdade e outros cursos ou plano de saúde. Estas práticas todas serão incentivadas e sistematizadas no orçamento.

O mix de produtos oferecidos pela empresa engloba produtos destinados à estética masculina e cervejas importadas. As linhas são: L'Oréal, Redken, Kerastase, Schwarzkopf, American Crew, Natura, Tec Italy e Mix use. E as cervejas incluem as marcas: Heineken, HB, Stella Artois, Spaten, Budweiser, Lowenbrau e Erdinger, além claro das cervejas nacionais.

Os produtos destinados à complementação do serviço estão expostos no salão em gôndolas, para que haja uma melhor visualização dos produtos. A American Crew, maior parceria da organização, possui espaço privilegiado na exposição, bem como uma maior variedade de produtos.

Já as cervejas, que visam ser um diferencial na fidelização dos clientes ficam armazenadas em um refrigerador próprio para sua conservação, porém sem visualização por parte dos clientes.

O mix de serviços oferecido pela organização inclui: corte de cabelo e barba, manicure, pedicure, limpeza de pele, massagem, colorações e outras químicas e engraxate.

Para uma melhor divulgação destes serviços é proposto junto ao empreendedor a confecção de um informativo, para que seus serviços e produtos sejam melhor divulgados. Esta ação é justificada dado o valor do ticket médio fornecido pela organização. Que é muito perto do valor do corte de cabelo, ou seja, pouquíssimas pessoas realmente utilizam os demais serviços e produtos. A mídia escolhida deve-se a fato de possuir uma seletividade muito alta, oferecer uma oportunidade de interação e custos relativamente baixos (KOTLER, 1999).

Uma mídia deve ser selecionada em termos de custos para oferecer o número desejado de exposições para o público-alvo. O efeito das exposições sobre a conscientização depende da cobertura, da frequência e do impacto das exposições (KOTLER, 1999). Portanto, justifica-se a opção por um informativo, pois seria direcionado somente aos clientes, que absorveriam o impacto das exposições. Salienta-se ainda optou-se por informativos e não malas-diretas, pois estas possuem uma imagem

de correspondência inútil (KOTLER, 1999). No entanto, a diferença entre ambos limita-se, neste caso, a enviar ou não os informativos à casa dos clientes.

4.4.2 Preço e Praça

O preço é uma importante variável no composto de marketing. Diferenças significativas de preço para serviços relativamente semelhantes geram grandes expectativas nos clientes. Las Casas (2006) propõe 3 importantes componentes que afetam as decisões de precificação. Para o autor os preços podem estar baseados em custos, na concorrência e com base no valor agregado.

Na organização em estudo o preço é determinado pelo valor agregado ao cliente, sendo, portanto mais alto que o preço utilizado pela concorrência. Enquanto a média utilizada por barbearias convencionais para o corte de cabelo varia de R\$ 5,00 a R\$ 15,00, o preço cobrado pelo Claudir Hair Studio é de R\$ 30,00.

Para justificar essa diferença, o salão dispõe de diversos serviços complementares e atrativos. No entanto, outro fator importante para a precificação é a localização do estabelecimento. Inserido dentro dos bairros mais abastados da cidade, torna-se viável segmentar seus clientes por classe social.

Outro fator que torna o local escolhido importante é o fluxo de carros na região. Sendo um ponto de confluência de duas importantes avenidas da cidade, é passagem para a maioria dos carros que vão do centro da cidade em direção aos bairros. A figura a seguir mostra a região da cidade

	T	Q	Q	S	S	T	Q	Q	S	S	T	Q	Q	S	S	T	Q	Q	S	S	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	total
09:00	1			1	1	1		1		1	2	1		1	3		1	1		1	16
09:30		1			1						2		1	1	1		1		1		9
10:00	1				1		1	1		2				2	2		2	1	1	2	16
10:30	4	1		1		1	1		2	3	1			1		1			2	1	19
11:00	1		1	1	1	2	2		1						1	1				2	13
11:30	1		2	1	1	3	1	1	2	3				1	1				1	1	19
12:00	1				3	1		1	1	2	1		1		4		1	3		3	22
12:30	1		1	1	4					2					1	1				1	12
13:00		1			1					1		1	1		3		1	1			10
13:30	2				1		1	1				1		1	2		1	1	1	1	13
14:00			1	1				3			3		1	1	5	1	1			2	19
14:30		1		1	2	1	2	2	1	4	4		1		4	1		1	2	2	29
15:00	1				2	3				3	1	2	2	2	2		2			3	23
15:30	1	1	1	2	4	2	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	32
16:00	1	1	1	2	4	2	2	1	1	4	2		2	3	3	3	1		2	1	36
16:30	3	1		1	1		1	2	2	2	1	1	1		1	2	1	1	2	4	27
17:00		4	3	2	2	1	2		1	2	2	2	2		1	3	1	1	1	2	32
17:30	1			2	3		2	1		2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	3	28
18:00	1		4	3	2	2	2	1			3	1	5	1	5	3	2	3	3	4	45
18:30	2	1	2	3	1	1	1	2	2	1	3	3	4	2	1	5	2	2	1		39
19:00	3	3	1	1	2	3	1	3	4		3	6	3	2	2	5	2	2	2		48
19:30	1	2	1	1		1		1	2			2	2	2	2	2	1		1		21
20:00	1	3	1	1	1	2	1	2	1		1	3	1	2	1		4	1	1		27
20:30			1	2		2						2		2	1						10
21:00															1						1
total	27	20	20	27	38	28	21	24	22	34	32	29	31	26	51	31	26	20	23	36	566

Quadro 01: Estudo dos horários

Fonte: Claudir Hair Studio, 2008

Nota-se uma boa concentração nas sextas e sábados e uma predominância nos horários da tarde e noite. Na média o estabelecimento atende 28 pessoas ao dia sendo que 50% destes vão ao salão após as 16 horas.

Visando melhorar essa distribuição, para os dias da semana é proposto um desconto, em torno de 25%, para melhor distribuir a demanda. Estes descontos serão para os clientes que frequentarem o estabelecimento entre terça e quinta-feira. Para resolver o problema da distribuição do horário, pode-se optar por dois caminhos: ou diminui-se o horário de atendimento ou promove-se ações para melhor distribuir a

clientela no decorrer do dia. Para a questão dos horários sugere-se diminuir a carga horária, para que o salão inicie suas atividades às 10 horas da manhã.

Como pontos positivos desta ação, o empreendedor e o pesquisador, em conversas com os funcionários da empresa, notaram uma boa aceitação da idéia, decorrentes de diversos fatores, entre os quais, os mais citados eram fugir do horário de pico no trânsito, dado que todos moram relativamente longe e mais tempo disponível para tratar de questões pessoais. Para o empreendedor, a ação resultaria numa economia de 3% a 4,5%, principalmente decorrente do salário fixo dos empregados.

Cabe aqui ressaltar que para Kotler (2000) uma das definições de marketing é gestão da demanda. O autor coloca ainda que para utilizar-se da tática de descontos, alguns pontos devem bem estudados. Deve-se estar atento para não desconstruir a imagem da empresa, pois ao oferecer descontos com muita frequência ou com valores muito altos, pode-se criar uma imagem negativa na cabeça do consumidor.

Por fim, para completar a tática desenvolvida para a estratégia adotada, abordar-se-á os processos e evidências físicas e, por fim, promoção.

4.4.3 Processos e evidências físicas

Processos e evidências físicas são dois P's inerentes à prestação de serviços. Autores que abordam exclusivamente este tema tratam destas "novas" táticas, sugerem diversas abordagens. Las Casas (2006) ao abordar evidências físicas (physical evidences), denomina-a como perfil. Para o autor ainda, o perfil e os processos estão intimamente ligados, pois para a prestação de um serviço, diversas vezes os processos ocorrerão dentro do estabelecimento, como no nosso caso.

A prestação do serviço inicia-se 95% das vezes, segundo o empreendedor, por telefone. O cliente liga para o estabelecimento e marca um horário, dentro do tempo base, ou seja, em intervalos de 30 minutos. No dia e horário estabelecidos pelo cliente, quando o processo se desenvolve, há um procedimento base. O cliente confirma sua presença, a recepcionista dá a baixa no sistema e o profissional é chamado. A partir daí, busca-se uma personalização do serviço, buscando-se sempre superar as expectativas do cliente.

Como a organização pretende construir um site na internet, uma ação interessante seria construção de um canal no qual o cliente poderia reservar seus horários, sem a necessidade de fazer ligações. Tal prática é adotada em alguns estabelecimentos referências da cidade de São Paulo.

A organização, como descrito acima, busca conciliar o charme das antigas barbearias com o que há de mais moderno na estética masculina. Para isso, além de um visual moderno, com equipamentos de última geração, buscou-se também criar um espaço que fornecesse uma sensação de comodidade e conforto. Para tanto, foi contratada uma assessoria de arquitetura de design de interiores, para a adequação do espaço.

O estabelecimento possui ainda internet *wireless*, televisões 52" (com jogos o dia inteiro), serviços de manobrista e máquinas de café e café expresso. Os serviços de massagem, contudo, são realizados em uma sala específica, dentro de um ambiente mais propício para tal prática.

4.4 Promoção

Durante a análise da situação atual do marketing, muito se abordou as propagandas e publicidades já utilizadas pela empresa. Ações como comerciais em televisão, anúncios em revistas e jornais, outdoors, busdoors e patrocínios de eventos e shows.

O objetivo aqui é melhor focar estes esforços para que a mídia selecionada seja a adequada, de acordo com as possibilidades da organização e o público atingido por cada mídia.

Para tanto buscou-se informações a respeito das mídias já utilizadas, visando melhor aproveitá-las. A figura a seguir mostra o índice de aproveitamento de diversas mídias:



Figura 09: Índice de aproveitamento

Fonte: Datafolha, 2004

É mostrado que o busdoor possui maior eficácia na transmissão da mensagem, superando concorrentes muito mais usuais, como a televisão e revistas.

A próxima figura mostra o aproveitamento do busdoor entre as classes sociais. Visando observar se essa mídia atinge o público pretendido pela organização:



Figura 10: Índice de percepção por classe social

Fonte: Datafolha, 2004

Como é visto, o busdoor possui um alto índice nas classe A/B quando se trata de visualização da mídia. Observando-se isto, a sugestão é utilizar-se mais desta mídia em detrimento das mídias tradicionais, mais caras e "batidas".

Por fim, observou-se o índice de lembrança da propaganda nos últimos sete dias, comparando-se com demais mídias, como é verificado na figura XX:



Figura 11: Índice de lembrança

Fonte: Datafolha, 2004

Vemos a alta taxa de lembrança do busdoor, atrás apenas da televisão. Para o plano de ação, serão desenvolvidas práticas que se utilizem do busdoor.

Kotler (2000) coloca ainda que os objetivos da propaganda são: informar, persuadir ou lembrar. E estes objetivos devem ser compostos a partir de uma análise da situação atual do mercado.

Observando-se isto, outra tática a ser adotada pela empresa será uso de lembretes, que, em conjunto com o busdoor, farão a divulgação da empresa, via mídias. Estes serão formulados utilizando-se mensagens criativas, visando chamar a atenção do potencial cliente.

Como exemplo vê-se a imagem veiculada na campanha para campanha do dia da mulher.



Figura 12: Índice de aproveitamento

Fonte: Claudir Hair Studio, 2008

Outra forma amplamente utilizada pela empresa para fazer sua comunicação foi o patrocínio de eventos esportivos, no ano de 2008 a empresa gastou mais de R\$11,000,00 nestas modalidades (na tabela utilizada os gastos com marketing foram encerradas em outubro e somam R\$ 9.500,00). Este tipo de comunicação, é compõe a plataforma de relações públicas, ou seja, integra a promoção, mas com uma outra proposta (KOTLER, 2000).

O autor ainda destaca 3 aspectos importantes das relações públicas: alta credibilidade, possibilidade de pegar clientes desprevenidos e interação cliente potencial-empresa. Seguindo o raciocínio do autor, este acredita que a atividade de relações públicas é pouco explorada pelos responsáveis pelo marketing, e um dos principais problemas são os altos custos envolvidos e a necessidade, certas vezes, de estruturar um departamento para a correta utilização deste canal.

Portanto, no plano elaborado para o Claudir Hair Studio, optar-se-á por somente um dos canais utilizados, e será sugerida uma pesquisa visando identificar qual é mais eficaz. Recorda-se que no ano de 2008 a organização patrocinou um torneio de tênis e um de futebol.

Ao discutir este tema com o empreendedor, analisando-se fatores como preço, intensidade, local dos eventos e abrangência, no ano de 2009 será patrocinado somente

o torneio de futebol. No entanto, sugere-se uma pesquisa nos moldes “como você conheceu a organização?”, para mensurar exatamente o potencial de cada evento.

Por fim, far-se-á um orçamento para o plano de marketing, bem como um instrumento que possibilite controlar as atividades desenvolvidas. O quadro abaixo indica o responsável pelas ações, bem como os meses que ocorrerão.

Objetivo	Responsável	Descrição da Ação	Cronograma											
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Pesquisa	Lucas	Elaborar pesquisa sobre retorno dos patrocínios	x											
Comunicação	Lucas	Contratação de Busdoor e anúncio em revistas	x											
Comunicação	Lucas	Busdoor e Informativo		x										
Promoção	Lucas	Campanha promocional Carnaval		x										
Comunicação	Lucas	Busdoor e Informativo			x									
Comunicação	Lucas	Revista e Jornal				x								
Promoção	Lucas	Campanha promocional dia das mães e dia do trabalhador					x							
Comunicação	Lucas	Jornal e Busdoor					x							
Promoção	Lucas	Campanha promocional dia dos namorados						x						
Comunicação	Lucas	Busdoor						x						
Comunicação	Lucas	Patrocínio torneio						x						
Comunicação	Lucas	Busdoor							x					
Comunicação	Lucas	Patrocínio torneio							x					
Comunicação	Lucas	Jornal								x				
Promoção	Lucas	Campanha promocional dia dos Pais								x				
Comunicação	Lucas	Busdoor									x			
Comunicação	Lucas	Busdoor e jornal										x		
Pesquisa	Lucas	Elaborar pesquisa sobre retorno do patrocínio											x	
Comunicação	Lucas	Busdoor											x	
Promoção	Lucas	Campanha promocional fim de ano												x
Comunicação	Lucas	Busdoor												x

Quadro 02: Ações de marketing

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se no quadro, a importância do empreendedor para o desenvolvimento do plano estabelecido. Todas as ações discutidas visam proporcionar à organização

crescimento contínuo no decorrer do ano de 2009, preocupando-se em incrementar meses chave, como janeiro e julho, por serem meses de menores frequência.

4.5 ORÇAMENTO E CONTROLE

São utilizados diversos modelos para a elaboração de um orçamento. Neste estudo optou-se por integrar orçamento e controle para uma maior praticidade para a organização, respeitando seu porte e característica.

O modelo utilizado está baseado na proposta de Compomar e Ikeda (2006), como se verifica no quadro a seguir:

Objetivo	Descrição da Ação	Responsável	Cronograma												Recursos previstos	Recursos reais	Indicador de desempenho	Execução
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				

Quadro 03: Modelo de plano de marketing

Fonte: Compomar e Ikeda, 2006

Kotler (2000) propõe quatro métodos para a elaboração de um orçamento: métodos dos recursos disponíveis, da porcentagem de vendas, da paridade com a concorrência e objetivos e tarefas.

A organização em estudo, sempre baseou seus investimentos em marketing com base nos recursos disponíveis, ou seja, de acordo com o caixa da empresa no momento. O plano se propõe a desenvolver um método baseado na porcentagem de vendas, para que haja uma gradual e proporcional expansão das ações de marketing.

A meta de crescimento estabelecida para o ano de 2009 é de 70%, como já definido pelo objetivo do trabalho. Isso implicaria num crescimento médio de 4,52% a.m., como nos demonstra a fórmula:

$$S_n = P (1+i)^n$$

$$i = \sqrt[n]{\frac{S}{P}} - 1$$

$$i = 4,52 \text{ a.m}$$

Como investimento inicial, para o mês de janeiro de 2009, após discussões com o empreendedor definiu-se uma verba de R\$ 1600,00, ou seja, a média utilizada no marketing até o presente momento. A esse valor será acrescentado 4,5% ao mês. O que totalizará, ao final do ano R\$ 2720,00.

Objetivo	Descrição da Ação	Cronograma												Recursos previstos
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Pesquisa	Elaborar pesquisa sobre retorno dos patrocínios	x												R\$ 100,00
Comunicação	Contratação de Busdoor e anúncio em revistas	x												R\$ 1.500,00
Comunicação	Busdoor e Informativo		x											R\$ 1.500,00
Promoção	Campanha promocional Carnaval		x											R\$ 200,00
Comunicação	Busdoor e Informativo			x										R\$ 1.500,00
Comunicação	Revista e Jornal				x									R\$ 1.200,00
Promoção	Campanha promocional dia das mães e dia do trabalhador					x								R\$ 300,00
Comunicação	Jornal e Busdoor					x								R\$ 1.259,28
Promoção	Campanha promocional dia dos namorados						x							R\$ 300,00
Comunicação	Busdoor						x							R\$ 1.000,00
Comunicação	Patrocínio torneio						x							R\$ 1.250,00
Comunicação	Busdoor							x						R\$ 1.000,00
Comunicação	Patrocínio torneio							x						R\$ 1.250,00
Comunicação	Jornal								x					R\$ 600,00
Promoção	Campanha promocional dia dos Pais								x					R\$ 300,00
Comunicação	Busdoor									x				R\$ 1.000,00
comunicação	Busdoor e jornal										x			R\$ 1.000,00
pesquisa	Elaborar pesquisa sobre retorno do patrocínio											x		R\$ 100,00
comunicação	Busdoor											x		R\$ 1.000,00
promoção	Campanha promocional fim de ano												x	R\$ 300,00
comunicação	Busdoor												x	R\$ 1.000,00

Quadro 04: Plano de marketing

Fonte: Elaborado pelo autor

Como todas as ações são de responsabilidade do empreendedor, optou-se, para uma melhor visualização, por ocultar tal coluna. A parte de comunicação e promoção do plano terá como principal indicador de desempenho a evolução da receita da organização, de acordo com o esperado. Far-se-á ainda, ao final do ano, uma nova pesquisa visando identificar possíveis melhorias na promoção da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Far-se-á agora considerações a respeito do desenvolvimento deste trabalho, os resultados esperados e gerados, bem como sugestões para trabalhos futuros.

O objetivo principal deste trabalho foi realizar um plano de marketing para o Claudir Hair Studio, empresa localizada na cidade de Mogi das Cruzes, presente no mercado há um ano e meio e administrada pelo empreendedor e amigo do acadêmico Lucas Bravin.

Para a realização do plano, optou-se por utilizar uma metodologia baseada nos ensinamentos de Philip Kotler, professor e pesquisador norte-americano, referência mundial no assunto. Optou-se também por acrescentar a esta metodologia referências nacionais no assunto, utilizando-se, portanto, de autores como Raimar Richers e Compomar e Ikeda. Este acréscimo fez-se necessário para adequar o trabalho à realidade brasileira de uma empresa de pequeno porte.

Para a elaboração do estudo foram propostos os seguintes objetivos: analisar a situação atual do marketing da organização, interna e externamente, visando verificar seu posicionamento no mercado; definir as ações de marketing; elaborar um orçamento para o plano de marketing; determinar mecanismos de controle e avaliação de marketing, visando o cumprimento do plano de ação, bem como possíveis medidas corretivas.

Utilizando-se da análise de SWOT para o ambiente externo, constatou-se um ambiente favorável para o desenvolvimento da organização, tanto em macro como microambiente. Como principais fatores do macro-ambiente destacam-se a dimensão sócio-cultural na qual está inserida a organização, pois o país é considerado um dos mais preocupados do mundo com a estética, e essa preocupação se reflete nos serviços direcionados a esse mercado. A dimensão demográfica também é um forte indicador para a organização, dado tanto os dados da cidade, tanto como os do estado. A cidade é esta entre as 50 melhores para se investir no país, e isso se deve tanto à proximidade com a capital do Estado, quanto pelo seu potencial industrial (Diário de Mogi, 2007).

Voltando a atenção para o micromercado, notamos uma estratégia diferenciada da empresa. Visando atender a um público não atendido por completo pelos seus concorrentes, a organização oferece uma série de serviços, que a colocam com uma

posição estratégica favorável. Parte disto se concretiza na localização da organização, próximo aos bairros nobres e a caminho do centro da cidade. Agregar mais valor aos serviços será o foco da organização no próximo ano, visando ofertar cada vez mais seus serviços complementares e extras.

Outro importante fator analisado no micromercado foi o principal fornecedor, Amercian Crew. Esta parceria é considerada muito importante para a organização, já que ambas possuem uma missão muito semelhante, ou seja, estética para homens. Esta parceria será fortalecida nos decorrer dos próximos meses, com a participação de funcionários em treinamentos promovidos pela empresa.

Quando passamos a analisar as ações de marketing já promovidas pela empresa, notamos que apesar de constantes esforços, havia uma desordem nas ações. Isso se refletia em investimentos constantes em mídias com baixo índice de retorno, patrocínios de eventos sem um estudo prévio do potencial de tais ações e, por vezes, uso exagerado de propagandas.

Para a correção de tais ações - e saliente-se aqui que já é muito importante que elas existam-, propôs-se um estudo detalhado das mídias disponíveis no mercado, o público a qual está direcionado, bem como outras ações de marketing, como promoções e estudos sobre precificação. O empreendedor considerou muito importante o fluxo de novas idéias de marketing, utilizando-se de estratégias não tão populares, como a propaganda.

No entanto, para que essas ações fossem possíveis, fez-se necessário um estudo sobre a estratégia da empresa, ou seja, como ela segmenta, posiciona-se e atinge seu mercado. Noto-se neste momento uma estratégia bem definida, com um público alvo (targeting) estabelecido, faltando somente ações mais específicas para este público. Quando foi estabelecido o tamanho do mercado que basicamente se buscava atender com o local escolhido, as possibilidades de expansão entusiasmaram o empreendedor, com a perspectiva de crescimento.

Um fator importante a ser considerado na estratégia e táticas de marketing da organização é a dificuldade de encontrar dados consistentes que embasem as decisões a serem tomadas. Os órgãos existentes diversas vezes não possuem as informações necessárias, ou ainda, não há órgãos competentes aonde buscar tais dados. Isso é um reflexo de como operam a maioria das micro e pequenas empresas no Brasil, e pode-se também atribuir-se a isso a alta taxa de falência nossas empresas nos primeiros anos de existência.

Disponer de dados consistentes é a primeira premissa para a confecção de um bom plano de marketing, ou qualquer outro tipo de plano, seja ele de negócio ou financeiro. O problema é que empresas pequenas não dispõem de recursos, financeiros ou pessoal, para financiar pesquisas para maior consistência de suas decisões. Por isso, muitas vezes acaba-se agindo no “achismo”. Como colocou o presidente Roosevelt em determinada ocasião, “... se com informações corretas não posso garantir que o plano dê certo, com informações incorretas tenho certeza que ele irá falhar”.

Apesar das dificuldades encontradas, o empreendedor e o acadêmico, encontraram informações relevantes e consistentes para a confecção do plano, e na falta de tais dados, foram discutidas possíveis soluções com o pai de empreendedor, que atua no mercado a mais de 28 anos.

Após determinadas as ações, foi elaborado uma guia de ações promocionais, visando orientar o empreendedor para as ações a serem executadas no decorrer do próximo ano. Utilizou-se de um modelo proposto por Compomar e Ikeda, por ser simples, conciso e dispor das informações necessárias.

Um fato importante colocado pelo empreendedor é que quando já se planeja com boa antecedência as ações a serem tomadas, será mais difícil ocorrerem imprevistos e, o mais importante, fica mais fácil estabelecer um orçamento.

Para estabelecer um controle sobre as ações tomadas, nada mais elementar que acompanhar a evolução da receita da empresa com o ideal. Far-se-á, no entanto, uma breve pesquisa para possuir mais informações sobre como o cliente recebe informações a respeito da organização. Busca-se com isto otimizar os canais de comunicação da organização.

Assim o marketing para o Claudir Hair Studio será colocado em prática no decorrer do próximo ano, buscando-se desenvolver canais mais efetivos de controle para que haja um bom aproveitamento da posição estratégica adotada pela empresa.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Notou-se como é realmente importante dispor de dados para a tomada de qualquer decisão dentro da empresa. Para que não seja necessário sair em determinado momento e buscar todos os dados prescindíveis, sugere-se que o empreendedor realize algumas ações visando a melhor manutenção de dados.

Para tanto, um cadastro mais completo no momento de execução do serviço, dispondo de informações mais relevantes do nome e endereço, bem como hábitos, hobbies, indicadores econômicos, etc.

Outro ponto a ser considerado é trabalhar com um CRM (customer relationship management), para poder lapidar tais dados, identificar os clientes ou grupos de clientes mais rentáveis e impulsionar as vendas em cima destes clientes, buscando também redirecionar clientes ou grupos de clientes menos rentáveis.

REFERENCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2005.

COBRA, Marcos. Marketing básico: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

_____. Administração de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992

COMPOMAR, M.C. e IKEDA A. A. O planejamento de marketing e a confecção de planos. São Paulo: Saraiva, 2006

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. Tradução da 2a. edição inglesa São Paulo: Saraiva, 2000

CRAVENS D. W. e PIERCY N. F. Marketing estratégico. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2007

FERREL, O. C. et al. Estratégia de Marketing. São Paulo: Atlas, 2000

FREIRE, Adriano. **Estratégia é Ação**. Revista Executive Digest: Opinião Ed. nº 27. jan. 1997.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10. ed Rio de Janeiro: Campus, 2000.

IBGE. **Perfil dos municípios brasileiros**. Disponível em: <www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 set. 2008.

IPEA. **Pesquisa econômica ampliada**. Disponível em: <www.ipea.gov.br/>. Acesso em: 15 set. 2008.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10. ed São paulo: Prentice Hall, 2000

_____. O Marketing sem segredos. Porto Alegre: Bookman, 2005

_____. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998

_____. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 12 ed. São Paulo: Futura, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da Metodologia Científica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. São Paulo: Atlas, 1991

_____. Plano de marketing para micro e pequena empresa. 5.ed São Paulo: Atlas, 2007. 195p

LEVITT, Theodore. A imaginacao de marketing. 2.ed, ampl. Sao Paulo: Atlas, 1990

LIMA M. et al. Gestão de Marketing. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003

MINTZBERG, H. QUINN, J. Q. **O processo da estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. 6 ed. V.1. São Paulo: Atlas, 2005.

NICKELS, William G.; WOOD, Mirian Burk. Marketing: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: Livros Tecnicos e científicos, 1999,

PEROZZI, Mariana. **Diversidade garante expansão do mercado**. Disponível em: <www.comciencia.br/comciencia/handler.php?section=8&edicao=15&id=139>. Acesso em: 09 set. 2008.

PLANO diretor de Mogi das Cruzes Disponível em: <<http://www.sme.pmmc.com.br/?pagina=perfil>>. Acesso em: 15set. 2008.

PORTER, Michael. O que é estratégia? Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/estrategia.pdf> l>. Acesso em: 01 set. 2008.

RICHES, Raimar. Marketing: uma visão brasileira. São Paulo: Negocio Ed., 2000. 430p

SALVADOR, Lucas. **Marketing do século XXI**. Disponível em: <www.belezain.com.br>. Acesso em: 15 set. 2008.

SANHUSEN, R. L. Marketing básico. São Paulo: Saraiva, 2006

SEBRAE. **Classificação nacional das atividades econômicas**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 set. 2008.

SEBRAE. **Marketing na prestação de serviços**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 set. 2008.

THOMPSON JR., Arhur A; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VEÍCULOS de comunicação Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br/>>. Acesso em: 15 set. 2008.

WESTWOOD, J. O plano de marketing. São Paulo: M. Books, 2007

ZANELLA, L. C. H. Metodologia da pesquisa. Florianópolis: SEad/UFSC, 2006

100 Melhores cidades para se investir Disponível em: <<http://www.sme.pmmc.com.br/?pagina=perfil>>. Acesso em: 15 set. 2008.